

MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍAS)”

CELSO IGNACIO SOLIS LEMUS

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS
Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

TEMA INDIVIDUAL

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍAS)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2,008

2,008

(c)

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

LA DEMOCRACIA - VOLUMEN 12

2-54-75-AE-2,008

Impreso en Guatemala, C. A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍAS)

MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

CELSO IGNACIO SOLIS LEMUS

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, octubre 2,008

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	S.B. Roselyn Jeanette Salgado Ico
Vocal Quinto:	P.C. José Abraham González Lemús

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Coordinador General:	Lic. Marcelino Tomas Vivar
Director de la Escuela de Economía:	Lic. Antonio Muñoz Saravia.
Director de la Escuela de Auditoría:	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
Director a.i. de la Escuela de Administración:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Director del IIES:	Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz
Jefe del Depto. de PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera
Delegado Estudiantil Área de Economía:	Emerson Benjamín Rodríguez Alvarado
Delegado Estudiantil Área de Auditoría:	Jorge Roberto Pineda Samayoa
Delegado Estudiantil Área de Administración:	Cristián Estuardo Mayen Batz



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR:** Que en sesión celebrada el día 07 de noviembre de 2008, según Acta No. 27-2008 Punto **SEXTO:** Inciso 6.5, Subinciso 6.5.39 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "**ORGANIZACION EMPRESARIAL (PANADERIAS)**", municipio de La Democracia, departamento de Huehuetenango.

Presentó

CELSO IGNACIO SOLIS LEMUS

Para su graduación profesional como:

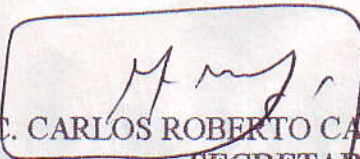
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

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

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a diecisiete días del mes de noviembre del año dos mil ocho.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Nuestro creador por ser mi guía y permitirme culminar esta meta.

A MI MADRE:

:

MARÍA MARCELINA LEMUS

Por su apoyo económico y espiritual en estos años de carrera y por ser la base de mis principios.

A MI NOVIA:

YESICA GABRIELA DELGADO

Especialmente para ti con todo mi amor.

A MI HERMANO:

JORGE SOLIS LEMUS

Por su apoyo incondicional en todo momento.

A MI TÍO:

RIGOBERTO LEMUS MORALES

Por su motivación.

A MI ABUELA:

EULALIA MORALES ESCOBAR

Por sus sabios consejos que me permitieron llegar hasta aquí.

**A LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA:**

Por permitirme alcanzar este éxito profesional.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA

	Página
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS	2
1.2.1 Localización geográfica	2
1.2.2 Extensión territorial	2
1.3 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA	2
1.3.1 División política	3
1.3.2 División administrativa	4
1.4 RECURSOS NATURALES	4
1.4.1 Suelos	4
1.4.2 Clima	5
1.4.3 Hidrografía	5
1.4.4 Orografía	6
1.4.5 Bosques	6
1.5 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	7
1.5.1 Población por edad	7
1.5.2 Población según sexo y número de hogares	8
1.5.3 Población urbana y rural	10
1.5.4 Población económicamente activa (PEA)	11
1.5.5 Densidad poblacional	12
1.5.6 Migración	13
1.6.7 Religión	13
1.6 SERVICIOS BÁSICOS	13
1.6.1 Estatales	14
1.6.2 Municipales	16
1.6.3 Privados	19
1.7 FACTOR TIERRA	21
1.7.1 Tenencia de la tierra	21
1.7.2 Concentración de la tierra	23
1.7.3 Uso de la tierra	24
1.8 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	27
1.8.1 Mercado	28
1.8.2 Centros de acopio	28
1.8.3 Vías de acceso	29

1.9	ENTIDADES DE APOYO	29
1.9.1	Instituciones estatales	29
1.9.2	Organizaciones no gubernamentales	30
1.1	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL	31
1.11	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	32
1.11.1	Principales productos de importación	32
1.11.2	Principales Productos de exportación	32
1.11.3	Ingresos por conceptos de remesas familiares	33
1.12	ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	33
1.12.1	Resumen de la actividad productiva	33
1.12.2	Producción agrícola	34
1.12.3	Servicios	35
1.12.4	Producción artesanal	35
1.12.5	Producción pecuaria	35
1.12.6	Producción industrial y agroindustrial	35

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCCIÓN DE PAN

2.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	36
2.1.1	Variedades	36
2.1.2	Usos	36
2.2	VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN	37
2.3	PROCESO PRODUCTIVO	38
2.4	TAMAÑO DE LOS TALLERES ARTESANALES	39
2.5	COSTOS DE PRODUCCIÓN	41
2.6	ESTADO DE RESULTADOS	45
2.7	RENTABILIDAD	47
2.8	FINANCIAMIENTO	48
2.9	GENERACIÓN DE EMPLEO	49
2.10	COMERCIALIZACIÓN	49
2.10.1	Producto	49
2.10.2	Precio	51
2.10.3	Plaza	52
2.10.4	Promoción	57
2.11	TIPIFICACIÓN DE LA EMPRESA	59
2.12	SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN OBSERVADOS	59
2.12.1	Lineal	59
2.12.2	Estructura organizacional	60
2.12.3	Planificación	60

2.12.4	Unidad de mando	61
2.12.5	División y especialización del trabajo	61
2.12.6	Departamentalización	62
2.12.7	Reclutamiento	62
2.12.8	Medidas de seguridad	62
2.12.9	Control	63
2.13	PROBLEMÁTICA DETECTADA EN LAS PANADERÍAS	63
2.14	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	64

CAPÍTULO III

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA

3.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	65
3.2	JUSTIFICACIÓN	66
3.3	OBJETIVOS	67
3.3.1	General	67
3.3.2	Especícos	67
3.4	ESTUDIO DE MERCADO	68
3.4.1	Descripción del producto	68
3.4.2	Valor nutricional	70
3.4.3	Oferta	71
3.4.4	Demanda	73
3.4.5	Precio	77
3.4.6	Proceso de comercialización	78
3.5	ESTUDIO TÉCNICO	89
3.5.1	Localización	89
3.5.2	Tamaño y vida útil	90
3.5.3	Nivel tecnológico	91
3.5.4	Requerimientos técnicos	91
3.5.5	Proceso productivo	94
3.6	ESTUDIO FINANCIERO	98
3.6.1	Inversión fija	98
3.6.2	Inversión en capital de trabajo	103
3.6.3	Inversión total	105
3.6.4	Financiamiento	106
3.6.5	Estados financieros	111
3.7	EVALUACIÓN	118
3.7.1	Evaluación financiera	118
3.7.2	Impacto social	123

CAPÍTULO IV ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

4.1	SITUACIÓN ACTUAL	124
4.2	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA	124
4.2.1	Tipo	125
4.2.2	Localización y denominación	125
4.2.3	Justificación	125
4.2.4	Objetivos	126
4.2.5	Marco jurídico	126
4.2.6	Estructura organizacional	127
4.2.7	Diseño organizacional	128
4.2.8	Funciones básicas de las unidades administrativas	129
4.3	RECURSOS NECESARIOS	132
4.3.1	Humanos	132
4.3.2	Materiales	133
4.3.3	Financieros	134
4.4	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	134
4.4.1	Social	135
4.4.2	Económica	135
4.4.3	Cultural	135
4.5	APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	136
4.5.1	Planeación	136
4.5.2	Organización	139
4.5.3	Integración	140
4.5.4	Dirección	141
4.5.5	Control	142
	CONCLUSIONES	144
	RECOMENDACIONES	146
	BIBLIOGRAFÍA	148
	ANEXOS	151

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, División Política por Categoría, Años: 1994 - 2003.	3
2	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Población por Edad, Años: 1994 - 2003.	8
3	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Población por Sexo y Número de Hogares, Años: 1994 - 2003.	9
4	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Población por Área Urbana y Rural, Años: 1994 -2003.	10
5	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Población Económicamente Activa (PEA), Años: 1994 - 2003.	11
6	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Crecimiento y Densidad Poblacional, Años: 1994 - 2003	12
7	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Establecimientos y Docentes por Sector y Nivel Educativo, Año: 2003.	15
8	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Formas de Abastecimiento de Agua, Año: 2003.	17
9	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Tenencia de la Tierra, Años: 1979 - 2003.	22
10	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Concentración de la Tierra según Tamaño de Finca, Años: 1979 - 2003.	24
11	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Extensión Sembrada en Manzanas - Cultivos Anuales, Años: 1979 - 2003.	26
12	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Extensión Sembrada en Manzanas - Cultivos Permanentes, Años: 1979 - 2003.	27

13	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Volumen y Valor de la Producción Anual de Pan, Del 01 de julio del 2002 al 30 de junio 2003.	38
14	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Estado de Costo Directo de Producción, Del 01 de julio del 2002 al 30 de junio 2003, Talleres de Panadería.	44
15	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Estado de Resultados, Del 01 de julio del 2002 al 30 de junio 2003, Talleres de Panadería.	46
16	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Rentabilidad de la Utilidad Neta sobre las Ventas, Talleres de Panadería, Junio 2003.	47
17	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Rentabilidad de la Utilidad Neta sobre el Costo, Talleres de Panadería, Junio 2003.	48
18	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Márgenes de Comercialización Panadería, Producción de Pan Dulce, Año: 2003.	54
19	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Márgenes de Comercialización Panadería, Producción de Pan Mollete, Año: 2003.	55
20	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Márgenes de Comercialización Panadería, Producción de Pan Francés.	56
21	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, República de Guatemala, Oferta Nacional, Histórica y Proyectada de Limón Persa, Período: 1998 - 2007.	72
22	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, República de Guatemala, Demanda Potencial, Histórica y Proyectada de Limón Persa, Período: 1998 - 2007.	73
23	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, República de Guatemala, Consumo Aparente, Histórico y Proyectado de Limón Persa, Período: 1998 - 2007.	75

24	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, República de Guatemala, Demanda Insatisfecha, Histórica y Proyectada de Limón Persa, Período: 1998 - 2007.	76
25	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Márgenes de Comercialización, Año: 2003.	88
26	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Programa de Producción, Período: 2006 - 2010.	91
27	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Detalle de Insumos.	93
28	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Detalle de Mano de Obra.	94
29	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Inversión Fija.	99
30	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Inversión en Plantaciones.	101
31	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Integración de Gastos Administrativos y Financieros.	102
32	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Inversión en Capital de Trabajo.	104
33	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Inversión Total Proyectada.	105
34	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Superficie, Volumen y Valor de La Producción, Período: 2006 - 2010.	106
35	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Plan de Financiamiento, Año: 2003.	107

36	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Plan de Amortización del Préstamo, Período: 2003 2010.	108
37	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Presupuesto de Caja Proyectado, Período: 2003 - 2010.	110
38	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Costo Directo de Producción Proyectado de 10 Manzanas, Del 01 de julio al 30 de junio de cada año.	112
39	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Estado de Resultados Proyectado, Del 01 de julio al 30 de junio de cada año.	114
40	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Estado de Situación Financiera Proyectado, Al 30 de junio de cada año.	116

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Principales Actividades Productivas por el Número de Unidades Económicas, Año: 2003.	34
2	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Producción de Pan, Canal de Comercialización. Año: 2003.	53
3	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Canal de Comercialización Propuesto, Año: 2003.	87
4	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Flujograma del Proceso Productivo, Año: 2003.	97
5	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Organigrama General del Comité Agrícola "Lipersa", Año: 2003.	128

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Tamaño y Características de los Talleres Artesanales, Año: 2003.	41
2	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Sueldo Mínimo Panificador, Año: 2003.	42
3	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Principales Características, Año: 2003.	69
4	Municipio de La Democracia - Huehuetenango, Proyecto: Producción de Limón Persa, Componentes Nutricionales, Año: 2003.	71

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tiene como método de evaluación final el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado Académico de Licenciado.

El propósito fundamental de esta investigación es que el estudiante conozca las condiciones socioeconómicas en que viven los pobladores de las comunidades del País y hacer un análisis e interpretación de los problemas encontrados, para formular propuestas de solución que sean viables y contribuyan a mejorar la calidad de vida de estas personas, a través de los conocimientos adquiridos durante el seminario general y específico del -EPS- y de la carrera en general.

El estudio fue realizado en el municipio de La Democracia, departamento de Huehuetenango y el tema general de la investigación es denominado “Diagnostico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión”, del cual se deriva el tema individual que es “Organización Empresarial (Panadería)”.

Actualmente el sector artesanal de panadería tiene gran importancia económica para el Municipio, porque genera fuentes de empleo para la población. Pero según la investigación realizada a este sector artesanal lo afectan varios aspectos como: falta de asistencia técnica, no están asociados y carecen totalmente de financiamiento, lo cual imposibilita su crecimiento o desarrollo.

La actividad artesanal de panadería se caracteriza por utilizar métodos tradicionales de producción, mano de obra familiar, poca cantidad de empleados contratados y el propietario es quien dirige todas las actividades que se realizan y participa directamente en el proceso productivo.

Uno de los fines de este estudio es contribuir al desarrollo de las unidades artesanales de panadería, lo que conllevará a mejorar las condiciones socioeconómicas de la población, a través de la creación de nuevas fuentes de empleo, que son limitadas en la región.

El clima y suelos del Municipio son aptos para una gran variedad de cultivos, sin embargo, se continúa con los productos tradicionales como el maíz y café, los cuales ya no son rentables y solo les sirve para sobrevivir. El cultivo del limón persa que se propone en el presente estudio, es una buena alternativa de solución, para lograr la diversificación en la producción agrícola y así mejorar las condiciones de vida de los pobladores.

Los objetivos que se persiguen con esta investigación se pueden mencionar los siguientes.

- La formación de un gremio que agrupe, represente y vele por los intereses del sector artesanal de panadería, para lograr el desarrollo de estas unidades productivas.
- La diversificación de la producción agrícola, en el municipio de La Democracia, a través de la propuesta de inversión del cultivo de limón persa, para mejorar las condiciones socioeconómicas de los pobladores.
- Proporcionar los instrumentos administrativos necesarios, para facilitar las labores de los miembros y empleados del comité y con ello lograr el éxito del proyecto.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la metodología siguiente:

Seminario general:

Donde se desarrollaron conferencias por personas invitadas, especializadas en cada tema, se aplicaron evaluaciones de las exposiciones, con el objetivo de adquirir los conocimientos teóricos, para ser aplicados en la investigación. El seminario general se desarrollo en el primer semestre del año 2003.

Seminario específico:

Aquí fueron separados Auditores, Economistas y Administradores con el objetivo que cada quien trabajará en su campo y también se desarrollaron conferencias y exposiciones por grupos formados por estudiantes sobre temas específicos, se impartió material de lectura, evaluaciones sobre los temas y se elaboró el plan de investigación para ser aplicado en el trabajo de campo. Esta actividad también se realizó en el primer semestre del año 2003, después del seminario general.

Investigación preliminar:

Se realizó en el mes de mayo del año 2003, con el objetivo de conocer los lugares de investigación, prueba de boletas y contactar a los lideres comunitarios y autoridades del Municipio y hacerles saber sobre la actividad a realizar.

Investigación de campo:

Se efectuó en el mes de junio del año 2003, donde se visitaron todas las comunidades que conforman el Municipio, con el objetivo de la recopilación de información acerca de las condiciones socioeconómicas de la población a través de las boletas, se realizaron entrevistas con lideres comunitarios y con los propietarios de los talleres del sector artesanal, pecuario y agrícola. Para lo cual se utilizaron los siguientes métodos: análisis, síntesis, resúmenes, subrayado, inducción y deducción, además se recopiló información de fuentes primarias y secundarias, adicional a esto se utilizaron las siguientes técnicas de campo: la entrevista, encuesta, muestreo y observación.

Para la realización del informe se paso por las siguientes etapas: seminario general y específico, trabajo de campo y de gabinete.

El presente informe esta dividido en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: Contiene las características generales del Municipio, como lo son: antecedentes históricos, aspectos geográficos, división política y administrativa, recursos naturales, aspectos demográficos, servicios básicos, factor tierra, infraestructura productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social, flujo comercial y financiero y actividades productivas.

Capítulo II: Comprende el diagnóstico de la producción de pan, el cual incluye lo siguiente: la descripción del producto, volumen y valor de la producción, proceso productivo, tamaño de los talleres artesanales, costos de producción, estado de resultados, rentabilidad, financiamiento, generación de empleo, comercialización (precio, producto, plaza y promoción), tipificación de la empresa, sistemas de organización observados, problemática detectada en las panaderías y las propuestas de solución.

Capítulo III: Esta conformado por la propuesta de inversión de la producción de limón persa y esta dividido en los siguientes aspectos: descripción del proyecto, justificación, objetivos, estudio de mercado (descripción del producto, demanda, oferta, precio, proceso de comercialización), estudio técnico, estudio financiero y la evaluación financiera e impacto social.

Capítulo IV: Se refiere a la organización empresarial propuesta para el proyecto de la producción de limón persa, la cual se integra de la siguiente manera: situación actual, organización empresarial propuesta (tipo, localización y denominación, justificación, objetivos, marco jurídico, estructura organizacional y las funciones básicas de las unidades administrativas), recursos necesarios (humanos, materiales y financieros),

proyección de la organización (social, económica y cultural) y la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control).

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado del estudio, la bibliografía utilizada y los anexos.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA

Dentro de las características más importantes del Municipio se encuentran las siguientes:

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

“El municipio de La Democracia pertenece al departamento de Huehuetenango y fue creado por Acuerdo Gubernativo del 13 de Junio de 1924 como consecuencia de las gestiones de los vecinos de la aldea Camojallito, del municipio de La Libertad, su territorio se constituyó con 200 caballerías que fueron segregadas de las 549 que entonces poseía el municipio de La Libertad; en ese territorio se encontraban las aldeas, caseríos y fincas: Camojallito, Camojá Grande, San Isidro, El Carrizo, Chile Panal o la Montañita, Santa Agustina del Prado, La Concepción, Calanté, El Jobal, Santa Rosa Buenos Aires, Quinquiché, El Mertón, El Trapiche, El Chojil, El Injerto, San Antonio El Jutal, Chichinabaj, Santo Domingo, Usumacinta y Palmira Nuevo. Fueron estas veinte comunidades las que constituyeron la población original del nuevo Municipio. La Cabecera Municipal se estableció en un terreno que fue donado por el Señor Pedro Castillo Monzón, vecino de Camojallito. La Democracia se inauguró como Municipio el 31 de julio de 1924”.¹ El patrono es Jesús Nazareno, y su festividad tiene lugar el segundo viernes de cuaresma de cada año. Por lo tanto, la respectiva feria es movable, celebrándose entre los meses de febrero y marzo.

¹ Francis, Gall. Diccionario Geográfico de Guatemala. Instituto Geográfico Nacional, Guatemala C. A., 1978, Tomo II. Pág. 12

1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS

Están integrados por la extensión territorial, el suelo, orografía e hidrografía entre otros, los cuales se detallan a continuación:

1.2.1 Localización geográfica

El municipio de La Democracia, se encuentra situado en el departamento de Huehuetenango en la región occidental del país; colinda con 5 municipios de Huehuetenango y con la República de México. Al norte con Santa Ana Huista; al este con San Antonio Huista y San Pedro Necta; al sur con San Ildefonso Ixtahuacán; y al oeste con La Libertad y la República de México. “A la Cabecera Municipal de La Democracia se accede por la Carretera Interamericana, a 325 kilómetros de la capital de la República y a 76 kilómetros de la cabecera departamental de Huehuetenango”.²

1.2.2 Extensión territorial

El municipio de La Democracia, se encuentra situado en el departamento de Huehuetenango en la región occidental del país; colinda con 5 municipios de Huehuetenango y con la República de México. Al norte con Santa Ana Huista; al este con San Antonio Huista y San Pedro Necta; al sur con San Ildefonso Ixtahuacán; y al oeste con La Libertad y la República de México. “A la Cabecera Municipal de La Democracia se accede por la Carretera Interamericana, a 325 kilómetros de la capital de la República y a 76 kilómetros de la cabecera departamental de Huehuetenango”.² Altitud 930 metros sobre el nivel del mar, Latitud 15°37 30” y Longitud 90°53 12”.

1.3 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

Ésta es una variable muy importante dentro del diagnóstico socioeconómico porque permite analizar los cambios de un área geográfica y su función

² Ibidem. Pág. 13

administrativa. La división política se refiere a cómo se encuentra el Municipio en cuanto a la estructura de sus diferentes centros poblados; la división administrativa es la forma cómo se realiza el gobierno del área.

1.3.1 División política

Con relación a los datos del censo de 1994, la división política de La Democracia refleja importantes cambios al año 2003 con respecto al número y categoría de centros poblados; en ese entonces el Municipio lo conformaban 74 centros poblados y en la actualidad lo integran 78; dichos cambios se deben al incremento de unidades familiares en aldeas, como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 1
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
División Política por Categoría
Años: 1994 - 2003

Centro Poblado	Año 1994	Año 2003	Variación
Pueblo	1	1	0
Aldea	22	27	5
Caserío	40	40	0
Cantón	11	10	(1)
Total	74	78	4

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Se observa que al año 2003 hay cuatro centros poblados más que los reportados por el censo de 1994, lo que representa un incremento del 5%. Existen cambios también en la categoría de centros poblados, por haberse determinado un mayor número de aldeas (5) y la disminución de un cantón en relación al censo de 1994.

1.3.2 División administrativa

La administración del Municipio está a cargo de la Alcaldía, el Concejo Municipal (integrado por el Alcalde, Síndicos y Concejales), Alcaldías Auxiliares en cada aldea, representantes de entidades públicas con presencia en el Municipio y el apoyo de comités pro-mejoramiento, integrados por líderes de cada comunidad; la organización de los pobladores en comités se observa en el 83% de los centros poblados encuestados. El Concejo Municipal es presidido por el Alcalde Municipal, quien funge como autoridad a nivel del territorio de La Democracia, con el apoyo en el ámbito comunal, en la función de alcaldes auxiliares, quienes desempeñan el cargo de autoridad local.

1.4 RECURSOS NATURALES

“Son todos los bienes que provee la naturaleza, de los que el ser humano puede disponer para satisfacer sus necesidades. Lo constituyen todas las riquezas y fuerzas naturales que el hombre incorpora a las actividades económicas, mediante su cultivo, extracción o explotación”.³

1.4.1 Suelos

Según el proyecto de Desarrollo Integral de Comunidades Rurales -DICOR-, establecido en el municipio de La Democracia, en su diagnóstico realizado en el 2001, estableció que del total del área del Municipio los suelos tienen las características siguientes: Textura: 50% arcillosa, 20% arcillo-arenosa, 20% areno-limosa y un 10% franco arcillo-arenosa. Estructura: granular, pedregosa bloques, prismática y migajosa. Drenaje: un 25% tiene un drenaje bueno; un 50% tiene drenaje regular y un 25% tiene un mal drenaje superficial e interno. Color: un 40% es de color café a café rojizo; un 15% es de color rojizo; un 10% es de color amarillo; un 20% es de color blanquisco a grisáceo y un 15% es de

³ Gabriel Alfredo, Piloña Ortiz. Recursos Económicos de Guatemala. Centro de Impresiones Gráficas CIMGRA, Guatemala, Julio, 1998, tomo I. Pág. 7

color negro. Profundidad: un 30% suelos de 0 a 20 cm.; un 25% de 20 a 40 cm.; un 25% de 40 a 60 cm.; un 13% de 60 a 80 cm.; y un 7% mayor de 80 cm. Pendiente: un 10% posee menos del 6% de pendiente; un 15% posee de 6 a 12% de pendiente; un 35% posee de 13 a 30% de pendiente; un 33% posee de 31 a 44% de pendiente y un 7% posee mas del 44% de pendiente. Relieve: va de plano en un 15%; ondulado en un 35%, empinado en un 30%; hasta escarpado en un 20% del total del área.

1.4.2 Clima

Según la Fundación Centroamericana de Desarrollo -FUNCEDE-, predominan dos tipos de clima, uno seco-cálido con una altitud de 500 a 1000 metros sobre el nivel del mar (MSNM) y una temperatura media anual de 24 a 30°C y otro húmedo-templado con una altitud de 1000 a 1500 metros sobre el nivel del mar con una temperatura media anual de 18 a 24°C.

El aspecto climatológico del Municipio ha experimentado fuertes cambios en los últimos 10 años según pobladores entrevistados, quienes manifestaron que en la actualidad la época seca es muy prolongada y la época de lluvia por el contrario es muy corta; sin embargo, los pocos días de lluvias son constantes y copiosos.

Lo anterior es consecuencia de los fenómenos denominados “El niño” y “La niña” que forman parte de los trastornos climatológicos derivados del rompimiento de la capa de ozono y el calentamiento global de la tierra. Otro aspecto que afecta el clima de la región es la disminución de las áreas forestales, debido a la utilización irracional de este recurso.

1.4.3 Hidrografía

Con respecto a recursos hidrológicos (agua), el Municipio se beneficia con los siguientes ríos: Camojá, El Injerto (toma los nombres de Valparaíso y Chojil en parte de su curso), El Mertón, Ixcunén, y Selegua; los arroyos de Chichinabaj,

Grande; las quebradas de El Limonar, Quitasombrero, San Isidro y Seca. También posee la Cuenca del río Selegua y la Subcuenca del río Injerto. A nivel más detallado se divide al Municipio en una cuenca, siete subcuencas y 5 microcuencas.

1.4.4 Orografía

La erosión de la superficie terrestre del Municipio es muy variado. Entre lo más notable de su relieve cabe mencionar que su territorio es atravesado por la Sierra de los Cuchumatanes, y sus elevaciones van desde 1500 a 1900 metros sobre el nivel del mar, entre estas están: el Boquerón, Cucurucho, El Gorro, El Negro, El Volcancillo, Ixcumén, La Torre, Los Tarayes y Ordóñez; algunas partes del paisaje lo constituyen mesetas como la montaña del Pajal y los cerros del Coyegual, La Nueva Esperanza, El Isnul y El Uixoc; todo el territorio está cubierto por distintas especies vegetales que indican que la misma, es una zona de vida.

1.4.5 Bosques

Según el estudio realizado por el Consejo de Instituciones de Desarrollo -COINDE-, en el año 2001, existen en La Democracia tres tipos de bosques:

Bosques de latifoliadas

La cobertura forestal por bosques de coníferas es de 43 Km² que equivalen a 4,300 hectáreas, esta área equivale al 23% del total del Municipio, las especies predominantes son: Encino *Quercus* sp.; Amate *Picus* sp.; Caoba *Swetenia Humilis*; Cedro *Cedrela* sp; Conacaste *Enterolobium Cyclocarpum*; Ceibillo *Ceiba Aescutifolia*; Hormigo *Platimiscium Dimorphandrum*; Flamboyán *Delonix Regia*; Matiliguaste *Tabebuia Pentaphilla*; Palo Blanco *Rosadeundrum Donell Smith*; Nance *Byrsonima* sp; Palo Gioté o Indio Desnudo *Burcera Simaruba*; Guarumo *Cecropia Peltata*; Sabino *Taxodium Mucronatum*; Sauce Iloron *Salix Babilónica* y árboles que se utilizan en sombra de café como: Chalum,

Cuernavaca, Cushman, Gravilea, Paterna. (Fuente: TSMB Técnico en silvicultura y manejo de bosques Santiago Ordoñez).

Bosque de coníferas

La especie predominante es el Pino Colorado *Pinus Oocarpa*, y el Pino Triste *Pinus Pseudostrobus*, la presencia de ciprés es muy poca. La cobertura forestal actual por el bosque de coníferas es de 18 Km² que son 1,800 ha, esta área equivale a 9.6% del total del Municipio.

Bosque mixto

La especie predominante de parte de las latifoliadas del bosque mixto es el Encino *Quercus sp*; y como especies de coníferas que viven con las latifoliadas tenemos al Pino Colorado y Pino Triste, en las partes que son mas templadas se observan algunas manchas de Aliso, *Agnus sp*. La cobertura actual de bosque mixto según la imagen de satélite Landsat es de 4 Km² que son 400 ha, esto equivale a 2% del total del Municipio.

1.5 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Es el conjunto de personas que habitan y desarrollan sus actividades en una región determinada; con relación a las características reportadas en el censo de 1994, la población del Municipio ha tenido cambios significativos, los cuales se detallan a continuación:

1.5.1 Población por edad

Los porcentajes entre los rangos de edad y la variación que han tenido desde el censo de 1994, indican no solo la población en edad productiva, sino también la carga familiar existente.

Cuadro 2
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Población por Edad
Años: 1994 - 2003

Rango	Censo		Año	
	1994	%	2003	%
0 - 14 años	11,946	40	18,607	35
15 - 28 años	8,661	29	17,012	32
29 - 42 años	5,973	20	9,038	17
43 - 56 años	2,389	8	5,848	11
más de 56 años	895	3	2,658	5
	29,864		53,162	

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación del año 1994 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

El cuadro que precede denota que el promedio de niños en los hogares del Municipio, oscila entre 5 y 7 infantes, exceptuando la Cabecera Municipal. Este comportamiento fue confirmado en los hogares visitados, al determinarse que los menores de 14 años constituyen el 35% del grupo familiar, lo que en parte explica la tasa de crecimiento poblacional existente para el Municipio y las complicaciones económicas que afrontan los jefes de familia, al no existir una relación de equidad entre la carga económica y el ingreso familiar.

1.5.2 Población según sexo y número de hogares

Estos indicadores y sus variaciones muestran las necesidades de inversión social requerida, debido al incremento de la población, la planificación municipal y estatal debe estar encaminada a suplir estas necesidades.

Cuadro 3
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Población por Sexo y Número de Hogares
Años: 1994 - 2003

Indicador	Censo 1994	%	Encuesta 2003	%
Hombres	14,989	50	27,161	51
Mujeres	14,875	50	26,001	49
Total	29,864		53,162	
Hogares	6,393		12,253	

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación del año 1994 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

El cuadro anterior, muestra que en 1994 el porcentaje de hombres y mujeres era del 50%; sin embargo, dichos porcentajes en el transcurso del período analizado cambió a 51% para hombres y 49% para las mujeres, lo que implica un leve aumento en el número de hombres y disminución en las mujeres, con una tasa de crecimiento del 6.01%, mayor a la estimada por el Instituto Nacional de Estadística en 1994 (3.5%), esto obedece no solo al incremento normal de la población en Guatemala, sino también a situaciones tales como repatriación de refugiados, el regreso de pobladores que por el conflicto armado habían emigrado hacía otros departamentos, el asentamiento de inmigrantes centroamericanos y la inexistencia de programas de planificación familiar y educación sexual.

Con respecto al número de hogares, éstos se incrementaron a 12,253 es decir un aumento de 5,860 unidades; un aspecto importante de señalar es el promedio de personas por hogar, al año 1994 era aproximado de 5 personas por hogar, al año 2003 la encuesta reflejó un dato estimado de 4 personas por hogar; lo cual se obtuvo de dividir el total de habitantes entre el número de hogares existentes. La inferencia de estos datos da la pauta que el promedio se

mantiene y que el aumento de hogares va en relación al aumento de la población.

1.5.3 Población urbana y rural

La ampliación o reducción de las áreas urbana y rural tiene incidencia en el desarrollo social y económico del Municipio y en los requerimientos de inversión social para satisfacer las necesidades específicas de cada área. El siguiente cuadro muestra la estructura comparativa de la población.

Cuadro 4
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Población por Área Urbana y Rural
Años: 1994 - 2003

Año	Población Urbana	%	Población Rural	%	Total
1994	4,225	14	25,639	86	29,864
2003	12,015	23	41,147	77	53,162

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación del año, 1994 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Al analizar el cuadro anterior, se observa que tanto en 1994 como en el año 2003, el mayor porcentaje de la población total del Municipio reside en el área rural, debido a que la población se dedica, en su mayoría, a la actividad agrícola, la cual es la más significativa de la región; asimismo, porque el área urbana no ofrece suficientes fuentes de trabajo ni la suficiente infraestructura para atraer a la población del Municipio. No obstante lo anterior, se observa que la población ubicada en el área rural ha disminuido de 1994 al año 2003 en un 9%, debido al desarrollo social y económico de la Cabecera Municipal y lugares cercanos, tales como: Camojá Grande, Camojallito y La Mesilla, que por su posición en la

ruta Interamericana, permiten un mayor flujo comercial que genera la amplitud del área urbana.

1.5.4 Población económicamente activa (PEA)

“Son todos los ocupados más los que están buscando empleo. La Población Económicamente Activa -PEA-, puede medirse en relación con la población total, o más rigurosamente, tomando como base aquella parte de la población que está en edad de trabajar”.⁴

A continuación se presenta la población económicamente activa del Municipio.

Cuadro 5
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Población Económicamente Activa por Edades
Años: 1994 - 2003

Rango	Censo 1994	%	Encuesta 2003	%
15 - 28 años	3,969	51	7,607	53
29 - 42 años	2,723	35	4,019	28
43 - 56 años	1,089	14	2,727	19
	7,781	100	14,353	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación del año 1994 del Instituto Nacional Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

En la investigación de campo, se determinó que en el área rural los integrantes mas jóvenes de las familias, se ven obligados a trabajar desde muy corta edad para poder satisfacer las necesidades del grupo familiar, derivado de ello, la PEA para el año 2003 fue de 14,353 personas, lo que representó un 27% de la población total, que era de 53,162 habitantes. Al hacer la comparación con la

⁴ Ramón, Tames y Gallego, Santiago. Diccionario de Economía y Finanzas. Editorial Limusa, Madrid, España, 1994. Pág. 417.

PEA del Censo de 1994, que fue de 7,781 habitantes, se observa que experimentó aumento de 6,572 habitantes.

1.5.5 Densidad poblacional

La relación existente entre el total de la población y la superficie del Municipio da como resultado la densidad poblacional de la región. La Democracia tiene una extensión territorial de 136 kilómetros cuadrados y una población de 53,162 habitantes al año 2003, según dato reportado por todos los alcaldes auxiliares, complementado con información proporcionada por la municipalidad de la región.

Cuadro 6
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Crecimiento y Densidad Poblacional
Años: 1994 - 2003

Años	Superficie en Km. ²	Total de Habitantes	Habitantes por Km. ²
1994	136	29,864	220
2003	136	53,162	391

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación del año, 1994 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

El análisis del cuadro anterior, establece un crecimiento geométrico de la población del Municipio, pues en solo nueve años, el aumento fue de 23,298 personas, lo cual en términos porcentuales representa el 78%.

La densidad de población (el resultado de dividir el total de habitantes entre la superficie en kilómetro cuadrado) refleja importantes cambios en el mismo período, según el censo de 1994 presentaba una densidad de 220 habitantes por kilómetro cuadrado, mientras la encuesta realizada en el 2003 revela una densidad de 391 habitantes, situación que justifica las limitaciones observadas

en aspectos como: acceso a servicios públicos, tenencia de tierra y situación laboral, entre otros.

1.5.6 Migración

Es común la emigración temporal de carácter agrícola, que se acentúa durante la siembra y cosecha de maíz, frijol y café en Chiapas, estado de México, esto durante los meses de junio a diciembre y parte de enero, además existe la emigración permanente hacia los Estados Unidos de América de personas nativas del Municipio, esta situación se observó en un 20% de los hogares visitados en la investigación de campo, la situación anterior obedece a la búsqueda de mejores oportunidades laborales, a causa de la crisis en la actividad cafetalera.

1.5.7 Religión

La información obtenida revela que un 40% de hogares son católicos, 52% protestantes y 8% de otras religiones. En las áreas urbanas la religión católica es predominante, lo contrario sucede en el área rural donde la mayoría de la población practica la religión evangélica.

1.6 SERVICIOS BÁSICOS

“Son aquellos activos que la población necesita para mejorar su nivel de vida, que su estudio determina el nivel de crecimiento que ha alcanzado la población, dentro de estos se mencionan: agua potable, energía eléctrica, alumbrado público, salud, educación, drenajes, letrinas, servicio de extracción de basura, tratamiento de desechos sólidos, aguas servidas y otros”.⁵

⁵ José Antonio, Aguilar Catalán. Metodología de la Investigación para los Diagnósticos Socioeconómicos. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Enero, 2002. Pág. 33.

1.6.1 Estatales

Son todos los servicios que proporciona el estado a través de los ministerios, entre los cuales se pueden indicar:

Salud

El Municipio posee un centro de salud con sede en la Cabecera Municipal que pertenece al Distrito 16, tiene cobertura para los municipios de La Democracia y La Libertad; tres puestos de salud en las Aldeas La Mesilla, San Isidro y Las Guacamayas, también cuenta con dos puestos de salud ubicados en el municipio de La Libertad, por lo que su cobertura se incrementó en una mínima proporción.

El promedio de pacientes atendidos diariamente es de 70 en el centro de salud del casco urbano y el de los otros 3 restantes es de 30 a 35, con un incremento del 20% cada año. Según el Ministerio de Salud Pública la categoría del Centro de Salud central es de tipo "A".

Dentro del Municipio existe un centro de atención médica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- que a partir del 20 de mayo del presente año amplió su cobertura relativa a enfermedad común y maternidad, de conformidad con el Acuerdo Número 1121 de la Junta Directiva del IGSS publicado en el diario oficial el día 27 de febrero de 2003 y con fecha de inicio de aplicación del reglamento que complementan la atención de accidentes que desde hace aproximadamente 35 años ha asistido a sus afiliados que a la fecha de la encuesta ascendía a 2,831 en La Democracia y 619 en La Libertad.

Educación

La educación como la salud, es una necesidad básica que incrementa el nivel de vida de la población y contribuye a su desarrollo, esta opción está restringida en alto porcentaje para los pobladores del Municipio, ya que de los 24,770

habitantes que están en edad escolar (de 4 a 21 años), solo 10,097 figuran inscritos en los establecimientos para el año 2003; en ese sentido, se tiene una cobertura en servicio de educación del 41%, que en términos generales representa que solo cuatro de cada diez niños cuentan con un nivel de atención escolar.

A continuación se presenta el número de establecimientos y docentes por sector educativo.

Cuadro 7
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Establecimientos y Docentes por Sector y Nivel Educativo
Año: 2003

Nivel Educativo	Sector Oficial		Sector Privado		Total	
	Establecimientos	Docentes	Establecimientos	Docentes	Establecimientos	Docentes
Preprimaria	38	46	3	3	41	49
Primaria	56	224	3	9	59	233
Básicos	1	9	7	16	8	25
Diversificado			4	12	4	12
Totales	95	279	17	40	112	319

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Unidad de Informática del Ministerio de Educación -MINEDUC-.

Con base en la información anterior, se observa que el mayor número de establecimientos educativos se integra por el sector oficial con 95 unidades orientadas a los niveles de preprimaria y primaria; la participación del sector privado con sólo 17 establecimientos no es significativa, sin embargo, la orientación de éstos también se concentra en los mismos niveles que atiende el sector oficial; dichas coberturas no son suficientes, si se toma en consideración que en los niveles educativos de preprimaria y básicos, existe una deficiencia del 80% y 73% respectivamente.

Vías de comunicación

El Municipio tiene una vía de comunicación principal que es la carretera Interamericana, que en términos generales se encuentra transitable, excepto algunos trechos que están en reparación; esta carretera comunica con la Cabecera Departamental y con la frontera de Guatemala-México; el Municipio tiene una excelente ubicación, por estar a una distancia aproximada de quince kilómetros hacia la frontera, factor que contribuye a su desarrollo comercial.

La infraestructura vial que comunica a las aldeas, caseríos, cantones, en 25 centros poblados (29%) de este Municipio son accesibles por esta misma carretera, según la información obtenida a través de la muestra, 18 comunidades (60%) poseen caminos de terracería, 5 (11%) cuentan con terracería parcial, que se complementa con camino de herradura.

Todos los centros poblados del oriente del Municipio por los que pasa el río Selegua, cuentan con puentes colgantes, que permiten el acceso de vehículos a las comunidades.

1.6.2 Municipales

Son todos los servicios que presta la municipalidad en beneficio de la comunidad.

Suministro de agua

Según los Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación de 2002, del Instituto Nacional de Estadística, del total de hogares existentes en el Municipio (9,169), solo 6,319 tienen acceso al servicio de agua en diferentes formas (entubada, pozo, río y otros), lo que representa una cobertura del 69%, en relación al total de hogares de esa fecha; es decir, que había una deficiencia del 31%.

Este servicio continúa aún deficiente, debido a que no se cuenta con la infraestructura necesaria para canalizar los nacimientos de agua a presas, con el objeto de mejorar el abastecimiento de agua a la población, como se muestra en el cuadro siguiente a la fecha de la actividad de campo.

Cuadro 8
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Formas de abastecimiento de agua
Año: 2003

Área	Porcentajes				
	Entubada	Nacimiento	Pozo	Río	Total
Urbana	99	01	0	0	100
Rural	47	34	16	3	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Como se muestra en el cuadro anterior, el acceso a dicho servicio es limitado, tanto en el área urbana como rural; por no contar con el servicio de agua, muchas de las comunidades se abastecen por otros medios como: agua entubada, de nacimiento, pozo y de ríos; en la Cabecera Municipal el servicio es irregular, por lo que es necesario su racionalización por sectores, a los que se les abastece cada dos días con un aproximado de un hora, además de ello, no se le da el tratamiento necesario para que pueda ser catalogada como potable, lo que constituye un grave riesgo para la población al ingerir agua, que en algunos casos no es apta para el consumo humano.

Drenajes

Conforme investigación efectuada en 1995 por la Fundación Centroamericana de Desarrollo -FUNCEDE-, solo en la Cabecera Municipal contaba con un sistema de drenaje, el cual estaba conectado a 250 viviendas.

En la actividad de campo, se determinó que un 61% de hogares de los centros urbanos encuestados, no cuenta con drenajes, y que solo la Cabecera Municipal

posee un sistema de drenajes; lo anterior pone de manifiesto que la cobertura de este servicio básico es inexistente en los centros poblados más retirados del casco urbano; servicio que es indispensable en toda comunidad para evitar focos de infección y epidemias de enfermedades gastrointestinales, respiratorias, entre otras.

Letrinas

De acuerdo a la investigación efectuada en 1995 por la Fundación Centroamericana de Desarrollo -FUNCEDE-, este era uno de los servicios más deficientes a esa fecha, debido a que 1,885 viviendas (24.4%) contaban con servicio de letrina o sanitario lavable y 5,844 viviendas (75.6%) no poseían sistema de disposición de excretas.

Al analizar la totalidad de hogares encuestados en el Municipio, se determinó que el 58% cuenta con servicio de letrina y el 35% con sanitarios; de lo anterior se concluye que ha mejorado este servicio, ya que solo un 7% no poseen disposición de excretas; debido a que algunos centros poblados carecen de drenajes tal y como se menciona en el numeral anterior, también se debe a que no poseen los recursos económicos necesarios para la construcción de una fosa séptica, que les permita contar con este servicio.

Extracción de basura

Conforme investigación efectuada en 1995 por la Fundación Centroamericana de Desarrollo -FUNCEDE-, el servicio de extracción de basura se prestaba únicamente en 3 comunidades (Cabecera Municipal, la Mesilla y Camojá Grande).

En el trabajo de campo, se determinó que solo se cuenta con un sistema de recolección de basura en las comunidades antes mencionadas, que funciona dos veces por semana, por lo que la basura es uno de los grandes problemas

que afectan al Municipio; situación observada en los ríos, calles, carreteras, canchas deportivas y parques.

Infraestructura deportiva y cultural

Campos deportivos para practicar fútbol, solo hay en 22 centros poblados y en el casco urbano cuentan con una pequeña instalación que es utilizada para practicar básquetbol y papi fútbol, canchas de Básquetbol hay 6 en todo el Municipio. En lo referente a lo cultural solo existe el Salón Municipal para eventos sociales y actividades de la fiesta titular.

1.6.3 Privados

Son todos los servicios que suministran las empresas particulares, entre los cuales se pueden indicar:

Medios de transporte

En el casco urbano del municipio de La Democracia no hay transporte urbano únicamente extraurbano, durante la investigación realizada se observó que cada 30 minutos en el transcurso del día sale un microbús de la aldea La Mesilla, con destino a Huehuetenango, Quetzaltenango, Mazatenango, Quiché, Coatepeque, Guatemala, sin pasar por la Cabecera Municipal; la lista de buses es la siguiente: Transportes Florecita de Oriente, La Paisanita, Lobo del Aire, Vivi, Castillo, Agua Caliente, Velásquez, Bataneca, Osiris, Gutiérrez, El Cóndor, Los Verdes, dichos autobuses cubren la ruta a partir de las 0:00 horas de la madrugada, las unidades que prestan este servicio se encuentran en regulares condiciones.

De las personas encuestadas se determinó que el 51% utilizan transporte colectivo conformado por aproximadamente 100 unidades (denominado ruletero) autorizadas por la municipalidad para prestar el servicio, que cubre los límites municipales desde el puente Selegua hasta la aldea La Mesilla, por un precio de

Q2.00 a Q4.00 según sea el trayecto; varias de estas unidades se encuentran en malas condiciones y la Municipalidad no ejerce ningún control de sobre la seguridad que debe prestar este medio de transporte; en las áreas rurales el 30% de los encuestados utiliza pick-up, con un costo variable según sea la distancia recorrida; el 18 % utiliza vehículo propio y el 1 % animales.

Correo y teléfono

En la investigación de campo se determinó que solo en la Cabecera Municipal y la aldea La Mesilla por su condición de localidad fronteriza poseen el servicio de correo. En cuanto al servicio de comunicación telefónica, en la Cabecera Municipal existen tres unidades de servicios telefónicos comunitarios; el servicio de teléfonos celulares es prestado por las empresas Telecomunicaciones de Guatemala, S. A. -TELGUA-, Comunicaciones Celulares, S. A. -COMCEL- y Telefonía Inalámbrica -ATEL- (esta última es mexicana); de las áreas urbanas, solamente la aldea Camojá y la Mesilla, son las que cuenta con ocho teléfonos comunitarios y teléfonos públicos; en cuanto a la cobertura del correo el 23% de la población cuenta con este servicio, mientras que el acceso al teléfono el 35%. En algunas localidades el servicio es deficiente debido a que no se cuenta con antenas receptoras y la señal es mínima.

Banca

Solo existen dos instituciones bancarias que operan en el Municipio, las cuales se detallan a continuación: Banco de Desarrollo Rural S.A. -BANRURAL-, que opera en la aldea La Mesilla y el casco central, Banco del Café S.A. -BANCAFE, el cual funciona en la aldea que se mencionó con anterioridad.

Energía eléctrica

El servicio está a cargo de Distribuidora de Electricidad de Occidente, Sociedad Anónima -DEOCSA-, que inició operaciones el 16 de diciembre de 1998 y contaba a la fecha de la investigación con una cobertura de 6,995 usuarios,

distribuidos de la siguiente manera: el 24% se encuentran en áreas urbanas como el casco municipal y las aldeas: La Mesilla, Camojá y Calauté. En los centros poblados del área rural se tiene una cobertura de 76%.

Según información del censo nacional XI de población y VI de habitación de 2002, el número de hogares con este servicio era de 4,651, por lo que existe un incremento de 2,344 en el número de hogares atendidos equivalente a un 50%; la razón del aumento se debe a la introducción de este servicio en la mayoría de centros poblados del área rural, el cual es deficiente en horarios de mayor demanda, regularmente de 18:00 a 21:00 horas, debido a que la entidad distribuye energía eléctrica de bajo voltaje.

1.7 FACTOR TIERRA

La Democracia es un municipio que dedica la tierra a la agricultura por lo que a continuación se hace un análisis sobre los siguientes aspectos:

1.7.1 Tenencia de la tierra

El concepto se refiere a las distintas modalidades utilizadas para adjudicarse las fincas y ocuparlas sea para la producción o bien la simple convivencia, entre los mas conocidos cabe mencionar la propiedad privada, el arrendamiento, comunal, colonato, usufructo y mixto. En el Municipio objeto de investigación, se hallaron dos formas significativas de tenencia de la tierra, mismas que coinciden con las reportadas por el censo de 1979, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 9
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Tenencia de la Tierra
Años: 1979 - 2003

Estratos	Censo del INE 1979			Censo del INE 2003		
	Fincas	Superficie en Manzanas	%	Fincas	Superficie en Manzanas	%
Propia	1,155	13,015	98	2,531	9,566	90
Arrendada	146	193	2	586	826	8
Usufructo y otras formas	55	80	0	56	201	2
Total	1,356	13,288	100	163	10,593	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del III y IV Censo Nacional Agropecuario de 1979 y 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Según los datos reportados por el III Censo Nacional Agropecuario del Instituto Nacional de Estadística, el 98% de la población desarrolla su actividad productiva y vive en propiedad privada y el 2% lo hace en tierras arrendadas; para el año 2003, según el IV Censo Nacional Agropecuario, refleja que las fincas en propiedad disminuyeron un 8%, mientras que las fincas en arrendamiento aumentaron en un 6%; la disminución de superficies ocupadas en propiedad, se debe al aumento demográfico y a la búsqueda de otras opciones de ingresos a causa de la crisis del sector cafetalero, en consecuencia, masas poblacionales se desplazan en busca de tierras para arrendarlas, trabajarlas y así generar su propia subsistencia a través de cultivos temporales como el maíz y el frijol; dentro de otras formas de tenencia de la tierra, está el comunal, usufructo, colonato y mixto, pero las extensiones no son significativas.

Propia

Según la información obtenida en el Instituto Nacional de Estadística -INE-, al año 1979 y los resultados de la encuesta, se confirma que en el Municipio predomina la propiedad privada en cuanto a la ocupación de la tierra, no obstante que al año 2003 descendió al 90%.

Arrendada

Al no disponer de tierras, los pequeños productores las toman en arrendamiento mediante el pago en efectivo o en otras formas (trabajo o especie). La información obtenida por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, al año 1979, reporta que las tierras en arrendamiento representaron el 2% de la superficie, aumentando al 8% en el año 2003.

Usufructo

Esta forma de posesión de la tierra de acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadística no es representativa en el Municipio, porque conlleva el uso y aprovechamiento de una cantidad de tierra, sin que exista medio de pago alguno, para que un agricultor la trabaje y el producto de la misma sea aprovechado para su sustento.

1.7.2 Concentración de la tierra

La concentración de la tierra se utiliza para evaluar la tierra que se encuentra distribuida en las distintas unidades productivas del Municipio, por lo que con base a los datos obtenidos en la investigación, a continuación se presenta el cuadro siguiente:

Cuadro 10
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Concentración de la Tierra según Tamaño de Finca
Años: 1979 y 2003

Estratos	Año 1979				Año 2003			
	No. fincas	%	Superficie en Manzanas	%	No. fincas	%	Superficie en Manzanas	%
Microfincas	493	36.36	235.71	1.77	1,769	55.75	835.35	7.89
Subfamiliares	672	49.56	2,046.15	15.40	1,278	40.28	3,271.49	30.88
Familiares	155	11.43	3,899.63	29.35	102	3.21	2,356.95	22.25
Multifamiliares	36	2.65	7,106.31	53.48	24	0.76	4,129.50	38.98
Total	1,356	100.00	13,287.80	100.00	3,173	100.00	10,593.29	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos del III y IV Censo Nacional Agropecuario de 1979 y 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Se observa en el cuadro anterior, que con respecto a la concentración de la tierra, las microfincas y las fincas subfamiliares constituyen el mayor número de fincas del Municipio, en vista de que en conjunto representan el 96% de las unidades económicas; sin embargo, son las que poseen la menor superficie en manzanas. En contraposición a lo anterior, las fincas familiares y las multifamiliares constituyen la menor cantidad de fincas (126 unidades equivalentes a 3.97%), pero son las que concentran en conjunto 6,486.45 manzanas, equivalente al 61.23%.

1.7.3 Uso de la tierra

Es de suma importancia determinar los diferentes usos y grados de explotación del recurso tierra, para medir y cuantificar el grado de utilización.

“El destino (uso), no siempre es el más apropiado de acuerdo a la calidad y vocación del suelo; el uso intensivo, no planificado ni tecnificado contribuye a su

destrucción”.⁷ Situación que se confirma con información obtenida, únicamente un 3% efectúa rotación de cultivos, el resto tiene un cultivo permanente y los niveles de tecnológicos que prevalecen son el tradicional y baja tecnología.

Debido a la topografía del Municipio tanto grandes como pequeños productores cultivan en las laderas de los cerros, lo que provoca la erosión y deforestación obligada de los bosques naturales para ampliar la disponibilidad de la tierra. En el Municipio, la superficie total de las áreas dedicadas a la producción asciende a 461 manzanas. De acuerdo con sus características topográficas y aptitudes agronómicas, el uso del suelo es el siguiente:

Cultivos anuales

“Como su nombre lo indica son los cultivos que se siembran, germinan, crecen, y se cosechan sus productos, dentro de un mismo año; son de una época o estación. Generalmente sus productos no pueden conservarse por mucho tiempo”.⁸

Entre estos cultivos se puede mencionar el maíz y el frijol siendo los más representativos dentro de la economía del Municipio. También se cultivan otros de menor importancia que complementan la dieta alimenticia como hortalizas, principalmente el tomate y el pepino.

⁷ Gabriel Alfredo, Piloña Ortiz. Op. Cit., Pág. 34

⁸ Hugo Vidal, Requena Beltetón. Contabilidad Agropecuaria Tomo I - Contabilidad Agrícola. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, 2000. Tomo I. Pág. 9

Cuadro 11
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Extensión Sembrada en Manzanas - Cultivos Anuales
Años: 1979 - 2003

Estratos	Censo INE 1979	%	Censo INE 2003	%
Microfincas	63.81	8.83	518.74	14.96
Subfamiliares	370.24	51.25	1,841.35	53.09
Familiares	132.89	18.40	688.14	19.84
Multifamiliares	155.44	21.52	420.05	12.11
Total	722.38	100.00	3,468.28	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos del III y IV Censo Nacional Agropecuario de 1979 y 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

El cuadro anterior muestra una comparación respecto a los censos agropecuarios de 1979 y 2003; se observa un incremento en todos los estratos de fincas, el aumento más significado se da en las fincas subfamiliares, cuya extensión sembrada aumentó en 1,471.11 manzanas; además, dicho estrato de fincas continúa con el mayor porcentaje de representación (53.09%).

Cultivos permanentes

En el Municipio de La Democracia, el cultivo del café es la fuente principal de ingresos; sin embargo, según observación y entrevistas se determinó que la producción del café ha perdido interés, debido a la caída en los precios internacionales, también se cultiva el durazno, mango, papaya, plátano, el aguacate con la diferencia de que son cultivos para abastecer la economía interna y plantados en un área pequeña.

Cuadro 12
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Extensión Sembrada en Manzanas - Cultivos Permanentes
Años: 1979 - 2003

Estratos	Censo INE 1979	%	Censo INE 2003	%
Microfincas	70.66	2.00	299.68	5.72
Subfamiliares	667.80	18.86	1,209.47	23.07
Familiares	1,076.38	30.41	1,161.82	22.16
Multifamiliares	1,725.07	48.73	2,571.44	49.05
Total	3,539.91	100.00	5,242.41	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos del III y IV Censo Nacional Agropecuario de 1979 y 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

La extensión sembrada en manzanas por tamaño de finca, tuvo un comportamiento variable durante el período 1979 - 2003, según lo muestra el cuadro anterior, al observar los datos del censo de 1979, en lo referente a las Microfincas en 1979, hubieron 70.66 manzanas de cultivos permanentes, lo que representó el 2% del total de éstas; a diferencia de los datos obtenidos en el censo 2003, que fueron 299.68 manzanas cultivadas que constituyen el 5.72% del total, lo que manifiesta un comportamiento positivo al número de manzanas cultivadas; igual comportamiento han tenido las fincas familiares, subfamiliares y multifamiliares, las cuales tienen una tendencia positiva, porque el porcentaje de manzanas cultivadas al año 2003, supera los resultados obtenidos en la encuesta del año 1979. Estos cambios se deben a la fragmentación que sufren las fincas al ser cedidos a herederos y así pierden su extensión original, o bien áreas que antes eran arrendadas ahora pueden no estarlo y viceversa.

1.8 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

Dentro de la infraestructura productiva del Municipio se puede mencionar:

1.8.1 Mercado

“Es la institución u organización social, donde se reúnen vendedores y compradores para intercambiar bienes o servicios”.⁹

A través de la investigación se determinó que son tres las instalaciones que existen de tipo informal, los viernes en la aldea Camojá Grande, los sábados en la aldea La Mesilla y el domingo en la Cabecera Municipal.

En el casco urbano existe infraestructura para el funcionamiento del mercado municipal, pero es insuficiente para la demanda de espacios de ventas, por esa razón los comerciantes utilizan las calles principales de La Democracia y las aldeas Camojá Grande y La Mesilla (Carretera Interamericana).

En la investigación de campo realizada, se determinó estaban por iniciar los proyectos de la construcción de los mercados en las aldeas de La Mesilla y Camojá Grande, los que podrán disminuir la ubicación de ventas en pasos peatonales (banquetas) y a la vez proporcionar un lugar seguro contra las inclemencias del tiempo para vendedores y compradores a la vez, tener una mejor organización en cuanto a la recolección y traslado de la basura que se origina de las ventas.

1.8.2 Centros de acopio

“Cabe indicar que éstos consisten en reunir la producción de diferentes unidades productivas en un solo lugar”.¹⁰

Se observó que en el Municipio solo existen centros de acopio de segundo nivel, los que están contruidos con paredes de block y techo de lámina, y los de

⁹ Gilberto, Mendoza. Compendio de Productos Agropecuarios. Segunda Reimpresión, Servicio Editorial IICA, San José, Costa Rica, Febrero, 1995. Pág. 10

¹⁰ Idem., Pág. 12

tercera categoría, que para ello se utiliza un camión o pick-up que se traslada a cada lugar a recolectar la producción.

1.8.3 Vías de acceso

“A la Cabecera Municipal de La Democracia se accede por la Carretera Interamericana, a 325 kilómetros de la capital de la República y a 76 kilómetros de la cabecera departamental de Huehuetenango. Un total de 25 centros poblados (48%) de este Municipio son accesibles por esa misma carretera, con pavimento que se complementa en cinco casos (9.6%) con terracería transitable en todo tiempo. Según la información obtenida, 18 aldeas, caseríos y cantones (35%) poseen caminos de terracería; 5 (10%) cuentan con terracería parcial, que se complementa con camino de herradura; 2 (4%) no se obtuvo información”.¹¹

1.9 ENTIDADES DE APOYO

Entre las instituciones que brindan apoyo a las actividades económicas y sociales del Municipio en el año 2003, se citan las siguientes:

1.9.1 Instituciones estatales

Entre las instituciones de tipo estatal que se observaron en el municipio de La Democracia, a junio del año 2003, se mencionan las siguientes:

IDENTIFICACIÓN

- Coordinación Técnico Administrativa,
Ministerio de Educación
- Policía Nacional Civil
- Ministerio Público-Juzgado de Paz
- Aduana La Mesilla

CAMPO DE ACCIÓN

Educación pública
Seguridad ciudadana
Jurisdiccional
Tributario

¹¹ Fundación Centroamericana de Desarrollo -FUNCEDE-. Diagnóstico y Plan de Desarrollo del Municipio de La Democracia, Departamento de Huehuetenango. Guatemala, 1994. Pág. 13

- | | |
|---------------------------------------|-------------------|
| • Delegación General de Migración | Migratoria |
| • Puesto de salud pública | Asistencia médica |
| • Comisión Nacional de Alfabetización | Educación pública |

Al comparar el resultado de la investigación de campo, con el estudio realizado por la Fundación Centroamericana para el Desarrollo -FUNCEDE- del año 1994, se advierte que el número de entidades estatales se ha reducido, como consecuencia de la privatización del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola y Correos y Telégrafos de Guatemala, que en el referido estudio se clasificaban como instituciones de apoyo de carácter estatal, pero que en la actualidad se clasifican como entidades privadas y se denominan Banco de Desarrollo Rural, S. A. y El Correo, respectivamente.

1.9.2 Organizaciones no gubernamentales

En la investigación de campo realizada, se identificaron las siguientes entidades no gubernamentales:

IDENTIFICACIÓN

- Federación de Cooperativas Cafetaleras de Guatemala (FEDECOCAGUA)
- Asociación Nacional del Café (ANACAFE)
- Fundación para el Desarrollo de Programas Socioeconómicos (FUNDAP)
- Proyecto Kaibil Balam (CEE)
- Asociación para la ayuda al tercer

CAMPO DE ACCIÓN

- Crédito y comercialización a la caficultura
- Organización y promoción de la caficultura
- Crédito para Comercio y Vivienda
- Asistencia Médica, educativa y nutricional
- Asistencia médica, educativa,

mundo INTERVIDA Guatemala	productiva y cultural, Seguridad alimenticia Infraestructura, capacitación a pequeños productores
• Iglesia Católica	Religiosa
• Iglesia Evangélica C.A.	Religiosa

Con relación al año 1994, la presencia de organizaciones no gubernamentales se ha incrementado, en vista que las entidades: Fundación para el Desarrollo de Programas Socioeconómicos -FUNDAP- y la Asociación Intervida Guatemala (Programa de Cooperación Española), no figuraban a esa fecha. La “Asociación Intervida Guatemala”, es la que tiene mayor participación en el desarrollo social y productivo del Municipio.

1.10 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

En la totalidad de comunidades visitadas en la etapa de recolección de datos, se observó y fue ratificado por sus pobladores, las limitantes que estos tienen en cuanto a aspectos de salud, educación, vivienda, ambiente, servicios básicos, vías de comunicación y transporte.

Cabe mencionar en primera instancia que de los veintidós requerimientos de inversión social identificados por alcaldes auxiliares y presidentes de los comités, solo dos están en ejecución, cuatro fueron aprobados para ser ejecutados en el transcurso del año dos mil cuatro y dieciséis están pendientes de someterse a estudio, para definir su prioridad.

Del total de requerimientos de inversión antes mencionados, solo han sido atendidos el 27%, por parte de la Municipalidad y el Fondo Nacional para la Paz -FONAPAZ-, en tanto que el 73% se encuentran archivados en espera de ser evaluados; esta interpretación refleja la situación financiera de la Municipalidad,

que según sus autoridades, es bastante precaria; prueba de ello es el abandono en que se encuentra la construcción del edificio municipal.

1.11 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

El flujo comercial consiste en el movimiento comercial que tiene el Municipio, tanto hacia adentro como hacia fuera y comprende las importaciones y exportaciones. Ahora bien, como flujo financiero, debe entenderse a la cantidad de remesas que ingresan o salen de un lugar y en este sentido dentro del flujo financiero de La Democracia se incluyen las remesas familiares provenientes de otros lugares, especialmente de emigrantes en los Estados Unidos de América.

1.11.1 Principales productos de importación

Tanto en establecimientos comerciales como en las ventas de los días de mercado, se estableció que entre los principales productos que se importan hacia el Municipio están los abarrotes tales como: aceite, jabón, cereales, productos enlatados, pastas dentales, papel higiénico, productos de limpieza, medicinas, harina de maíz, golosinas y galletas. Adicionalmente, se importan bebidas alcohólicas, gaseosas, juguetes, insumos agropecuarios y sombreros, todos provenientes de la Ciudad Capital de los Estados Unidos Mexicanos.

Entre los productos que se adquieren de otros municipios, principalmente de la cabecera departamental de Huehuetenango, están: pan, frutas, refrescos, verduras, hilos, lustrinas, carne de res, cerdos, aves de corral, entre otros.

1.11.2 Principales productos de exportación

Entre los principales productos que se exportan del municipio de La Democracia están: el café, que es vendido en cereza y pergamino en la Cabecera Departamental y la Ciudad Capital y de allí al extranjero; así como frutas, aunque en menor escala.

Además, es importante mencionar que por la ubicación fronteriza del Municipio y de acuerdo a información obtenida en la Aduana “La Mesilla”, se estableció que se exportan hacia los Estados Unidos Mexicanos, productos que no son elaborados en La Democracia, tales como: cemento, block, pollo, artículos y juguetes de plástico.

1.11.3 Ingresos por concepto de remesas familiares

Estos ingresos han llegado a constituir una de las principales fuentes de sustento en muchos de los hogares de la región, como resultado de la migración de mano de obra hacia los Estados Unidos de América. Según información estimada por instituciones intermediarias autorizadas (Banco del Café S.A. y Banco de Desarrollo Rural S. A.), las remesas familiares representan una de sus principales operaciones, al grado de llegar a manejar en conjunto aproximadamente Q7.0 millones al mes, sin tomar en cuenta las transacciones que se realizan en el mercado informal.

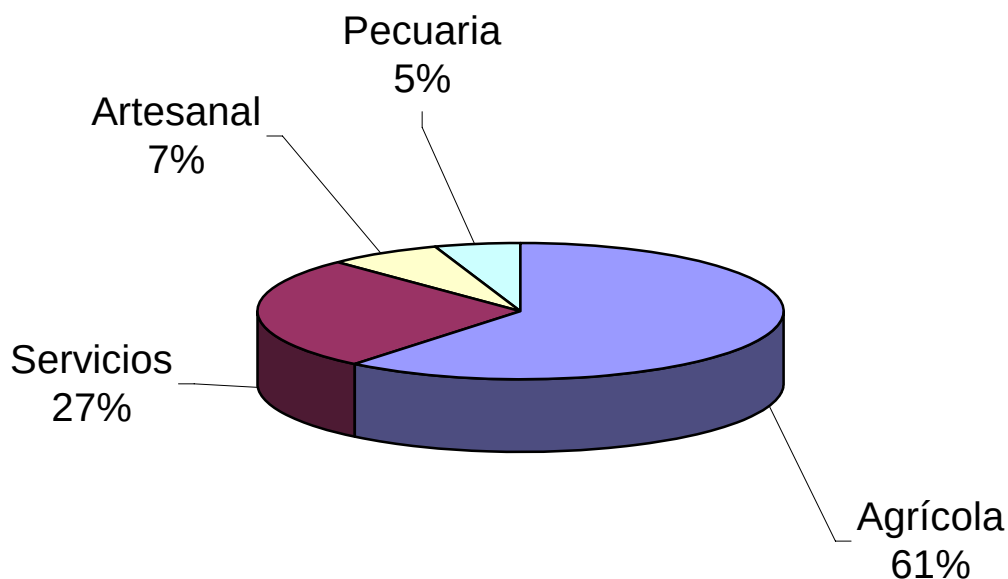
1.12 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

La riqueza de un área geográfica depende no solo de los recursos naturales que la misma posee, sino también de las actividades productivas que la población realiza, para generar sus propios ingresos y a la vez contribuir en forma individual o en conjunto a dinamizar y a generar un desarrollo sostenible.

1.12.1 Resumen de la actividad productiva

El resultado de la investigación de campo, con relación a la participación de las actividades productivas en la economía del Municipio, se refleja en la siguiente gráfica:

Gráfica 1
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Principales Actividades Productivas por el
Número de Unidades Económicas
Año: 2003



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

En la gráfica anterior se presentan las principales actividades productivas que existen en el Municipio, donde la agricultura es la más importante, las cuales se detallan a continuación:

1.12.2 Producción agrícola

Durante décadas esta actividad ha representado la principal fuente de ingresos en la economía del Municipio, lo que se confirma con los resultados de la encuesta, por representar el 61% del total de actividades económicas; entre los productos que tradicionalmente se cultivan están: café, maíz y frijol, en mínima cantidad se cultiva también el tomate.

1.12.3 Servicios

Esta es la segunda actividad más importante y entre los cuales se pueden mencionar: farmacias, pequeños almacenes, gasolineras, hoteles, tiendas, panaderías, librerías entre, otros.

1.12.4 Producción artesanal

En cuanto a este sector se recabo información de varios centros poblados en donde se desarrollan actividades de este tipo, como panaderías, carpinterías, herrerías, bloqueras y elaboración de trajes típicos. En lo que corresponde a la confección de trajes típicos, produciéndose en su mayoría cortes, güipiles y morrales, éstos en su totalidad son para uso familiar.

1.12.5 Producción pecuaria

En la presente investigación se observó que la crianza de ganado bovino de engorde se encuentra localizada al noroeste del Municipio, en donde predomina la raza Cebú Brahmán que debido a sus características resulta ser el ejemplar que más mercado tiene en la región. En la investigación de campo realizada, se identificaron ocho granjas avícolas con una producción promedio de 400 aves cada una, el resto de la producción se realiza de manera doméstica y para autoconsumo, en el área rural todas las casas crían algún tipo de ave.

1.12.6 Producción industrial y agroindustrial

En el municipio de La Democracia, la producción industrial y agroindustrial no existen, debido al nivel de pobreza que impera en el área rural de todo el territorio nacional, los productores no tienen la capacidad para invertir en maquinaria industrial y agroindustrial, para procesar y transformar su producción y la inversión extranjera no es suficiente para incluir estas zonas, que poseen un enorme potencial productivo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCCIÓN DE PAN

A continuación se detallan una serie de aspectos relacionados con la producción de pan, que es una de las actividades artesanales más importantes en el municipio de La Democracia.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Se le denomina panadería a los talleres donde se lleva a cabo la producción y venta de pan que es un producto derivado de la harina. Esta es una actividad que se ha venido transmitiendo de generación en generación donde los padres les enseñan el oficio a sus hijos y así sucesivamente.

Las panaderías han aumentado en el transcurso de los años como consecuencia de la crisis que han sufrido los productos agrícolas en la región y también por el incremento de la demanda, derivado del crecimiento de la población tanto del área urbana como rural.

2.1.1 Variedades

Según la investigación realizada los principales productos que se elaboran son: pan de manteca, mollete y francés; aunque se producen otras variedades en menor escala entre las que se pueden mencionar: pasteles, batidas, tortas, churros, molletes, champurradas, conchas, shecas y pastelitos entre otros.

2.1.2 Usos

Los usos que se le dan a este producto son diversos por ser parte de la alimentación diaria de la población, puede ser consumido en los tres tiempos de comida y además es un sustituto de la tortilla.

2.2 VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN

Las panaderías, en total procesan 14.5 quintales de harina diarios, de donde se obtienen diferentes cantidades, de acuerdo al tipo de pan que se produzca, entre éstos se pueden mencionar: Pan francés, pan dulce (de manteca) y molletes. En esta actividad el volumen de producción se determina por el número de quintales de harina procesados los días laborados en el año por el número de unidades que rinde cada quintal.

La producción de los distintos tipos de pan no es uniforme porque está en función de la demanda, por ejemplo, el pan francés es menor la cantidad que se produce a diario por el hecho de que la mayoría de habitantes del Municipio consumen tortilla y compran pan de manteca sólo como un complemento alimenticio.

Con base a los datos obtenidos en la investigación, se estableció que, entre las nueve panaderías identificadas, se procesa al mes 377 quintales de harina, lo que representa un total de 4,524 quintales al año; que es el resultado de multiplicar la producción diaria total de éstos talleres por mes y año comercial, respectivamente; ya que los productores indicaron que laboran seis días a la semana y dejan el domingo para descanso. Del total de panaderías, las micro panaderías, que constituyen la mayoría, procesan en promedio un quintal de harina diario y las pequeñas procesan 2.83 quintales de harina al día.

Cuadro 13
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Volumen y Valor de la Producción Anual de Pan
Del 01 de Julio 2002 al 30 de Junio 2003

Producto	Volumen producción		Unidades por quintal	Total unidades producidas	%	Precio unitario (Q.)	Valor de la producción (Q.)
	mensual (qq)	anual (qq)					
Manteca	181	2,172	1,875	4,072,500	60	0.33	1,343,925
Mollete	98	1,176	560	658,560	10	1.00	658,560
Francés	98	1,176	1,750	2,058,000	30	0.25	514,500
Total	377	4,524		6,789,060	100		2,516,985

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

El valor de la producción está determinado con base en el precio de venta promedio de los distintos tipos de pan y la producción, que se ve afectada en forma directa por la demanda, la cual puede variar en relación con la temporada de cosecha del café (nivel de ingreso de la población) y el crecimiento demográfico. El precio de venta por unidad se obtuvo de dividir la sumatoria de los precios unitarios entre el número de panaderías identificadas.

2.3 PROCESO PRODUCTIVO

El proceso para la elaboración del pan se realiza en forma manual, donde los panificadores en base a su experiencia saben el tiempo necesario en cada fase hasta el horneado final y así evitar que se pueda quemar. El 67% (6 panaderías), utilizan como combustible la leña derivado de las limitaciones económicas que tienen, porque el acceso al financiamiento es nulo en esta actividad. Las fases del proceso productivo se describen a continuación:

a) Pesado de los ingredientes

En esta fase se realiza el pesado de la materia prima, para lo cual se hace uso de una balanza o al tanteo, dependiendo de la experiencia que puedan tener los panaderos.

b) Mezclado y amasado de los ingredientes

Aquí se unen en un recipiente todos los ingredientes ya pesados y se amasan con agua hasta que estén mezclados totalmente.

c) Boleado o redondeo

En esta operación se redondea la masa utilizan las manos y se corta según el tipo de pan que se va realizar.

d) Figurado o formación de la figura

En esta parte se toman las porciones de masa cortadas y se da la figura que se desee.

e) Reposo o fermentación

En esta etapa se pone a reposar el pan durante cierto tiempo para que pueda crecer y estar lista para el horneado.

f) Horneado

Esta es la fase final donde el producto se coloca en latas y se introduce al horno durante un tiempo determinado y que pueda estar listo para su venta.

2.4 TAMAÑO DE LOS TALLERES ARTESANALES

En lo que respecta al tamaño de los talleres artesanales, algunos autores los clasifican como pequeños, medianos y grandes artesanos, cuyas principales características se mencionan a continuación:

- Pequeños artesanos

Son aquellas personas que se dedican a elaborar artículos, que no poseen maquinaria adecuada, utilizan herramientas y equipo tradicional de fabricación propia y/o de fábrica, comprada de segundo uso, obsoleta por utilizarla desde el

inicio de su profesión. No se da la división del trabajo, el propietario se encarga de la administración y a la vez realiza completo el proceso de producción y venta.

- Medianos artesanos

Son aquellas personas que se dedican a elaborar artículos con un pequeño capital, su situación está por debajo de los niveles de acumulación, no logran producir y/o retener el excedente económico necesario para reinvertirlo en el proceso de producción, limitándose a remunerar el trabajo.

Su activo lo compone: Herramientas, alguna maquinaria y equipo no sofisticado, que nunca aumenta en cantidad, pero se mantiene indefinidamente en uso, por medio de incontables reparaciones, contrata a un número no mayor de cinco personas.

- Grandes artesanos

Esta actividad se cataloga como empresa, se caracteriza por retener excedente en el proceso de producción, que le permite una amplia acumulación de utilidades que logra reinvertirla dentro del proceso productivo.

Esta categoría contrasta con la utilización de más de cinco personas, cuenta con maquinaria y herramientas adecuadas y modernas.

Como referencia es necesario mencionar que existe otra clasificación con respecto a los talleres artesanales, en la cual sus autores preestablecen el tamaño y principales características de éstos, lo cual puede apreciarse en la tabla siguiente; pero antes debe indicarse que en la producción artesanal no existe nivel tecnológico, sólo se establece el tamaño del taller con base al número de trabajadores y capital de trabajo.

Tabla 1
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Tamaño y Características de los Talleres Artesanales
Año: 2003

Taller Artesanal	Principales Características	Tamaño
Panaderías	Proceso simple y herramientas manuales	Pequeños artesanos
Panaderías	Máquinas más modernas y mejor técnica	Medianos artesanos
Herrerías	Máquinas más modernas y mejor técnica	Medianos artesanos
Carpinterías	Máquinas más modernas y mejor técnica	Medianos artesanos
Otros	Proceso organizado y existe división del trabajo	Grandes artesanos

Fuente: Elaboración propia con base en la conferencia "La Tecnología en las Actividades Artesanales", impartida en el Seminario Específico del EPS, Año 2003.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, las panaderías se clasifican en la categoría de microempresas y pequeñas empresas. En las primeras que constituyen un total de seis unidades, gran parte del proceso productivo es desarrollado en forma manual, utilizan hornos de leña y mano de obra contratada (ayudantes). Con respecto a las segundas, solo una panadería ubicada en la aldea Camojá Grande posee horno eléctrico y dos de los nueve talleres artesanales identificados utilizan como combustible el gas, entre los cuales se puede mencionar La panadería "Emmanuel", localizada en la aldea Camojá Grande. Con base en las características mencionadas, el análisis de los costos se realizó de acuerdo al tamaño de los talleres artesanales, los cuales se clasificaron como de tipo "microempresa" (micro panaderías), por representar la mayoría.

2.5 COSTOS DE PRODUCCIÓN

El costo de producción o fabricación es "el que está formado por la materia prima, por la mano de obra y por los gastos de fabricación y sirve para conocer

con exactitud el valor de la producción, tanto de la que pasa al almacén de productos terminados como la que se queda en proceso”.¹¹

En relación con la forma como determinan el costo de producción, los panaderos encuestados, indicaron que suman el total de gastos que hayan realizado en la elaboración del pan (materia prima y mano de obra asalariada) y lo dividen entre el total de unidades producidas. Cuando se incrementa el precio de alguna materia prima, como por ejemplo la harina, sólo agregan el incremento al precio de venta.

En relación al pago de la mano de obra (ayudantes), los panificadores no pagan el salario mínimo vigente por quintal de harina elaborado, el cual se encuentra estipulado, en el artículo dos del Acuerdo Gubernativo 23-99; además, no toman en cuenta la bonificación incentivo, el séptimo día y otros costos indirectos variables. El pago por quintal de harina elaborado es de Q47.53, dicho monto se determina de la siguiente manera:

Tabla 2
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Sueldo Mínimo Panificador
Año: 2003

Acuerdo gubernativo	Artículos	Base	Aumento	Costo por qq elaborado
23-99	2	39.30	-----	39.30
494-2001	9	8% más	3.14	42.44
459-2002	8 y 9	12% más	5.09	47.53

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

¹¹ Jorge Eduardo, Soto. Manual de Contabilidad de Costos 1. Segunda Edición, Impresos EDKA, Guatemala, 1999. Pág. 2

Cabe comentar que el Acuerdo Gubernativo 23-99 está derogado por el Acuerdo 020-2000, excepto el artículo dos; por tanto, la base legal del salario mínimo para el panificador, son los artículos ocho y nueve del Acuerdo Gubernativo 459-2002.

Con los datos según encuesta, se determinó que el costo unitario de producción por cada clase de pan es el siguiente: Q0.19 para el pan dulce, Q0.74 para el mollete y Q0.12 para la elaboración del pan francés.

El costo unitario es el resultado de dividir el total del costo directo de producción que conlleva la transformación de un quintal de harina, entre las unidades elaboradas, por ejemplo: En el pan de manteca el costo de producción por quintal según encuesta es de Q361.43, este valor es dividido entre las 1,875 unidades elaboradas y se obtiene un costo de Q0.19 por unidad.

$$\frac{\text{Costo directo de producción pan de manteca}}{\text{Unidades elaboradas por quintal}} = \frac{Q361.43}{1,875} = Q0.19$$

El costo unitario por cada tipo de pan se puede apreciar en la hoja técnica del costo de producción, en la cual se presenta por quintal de harina elaborado.

Los costos imputados, son aquellos valores que señalan la aplicación de una cantidad, para tomar razón de ella, dentro de las operaciones realizadas en el establecimiento del costo de un producto; es decir, que cuando no se aplican las cantidades necesarias o algún elemento del costo, surge la necesidad de imputarlos, para obtener un costo de producción correcto; es por ello que a continuación se hace una comparación de los costos según encuesta contra costos imputados, lo cual puede apreciarse en el siguiente estado de costo directo de producción.

Cuadro 14
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Estado de Costo Directo de Producción
Del 01 de Julio 2002 al 30 de Junio 2003
Talleres de Panadería
(Cifras en Quetzales)

Concepto	Encuesta	Imputados	Variación	%
<u>Pan de manteca</u>				
Materia prima	719,866	719,866	0	0
Mano de obra	65,160	141,549	(76,389)	(117)
Costos indirectos variables	0	52,106	(52,106)	(100)
Total costo producción	785,026	913,521	(128,495)	(16)
<u>Pan mollete</u>				
Materia prima	455,241	455,241	0	0
Mano de obra	35,280	76,640	(41,360)	(117)
Costos indirectos variables	0	28,212	(28,212)	(100)
Total costo producción	490,521	560,093	(69,572)	(14)
<u>Pan francés</u>				
Materia prima	219,418	219,418	0	0
Mano de obra	35,280	76,640	(41,360)	(117)
Costos indirectos variables	0	28,212	(28,212)	(100)
Total costo producción	254,698	324,270	(69,572)	(27)

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Como se aprecia en el cuadro anterior, las diferencias entre los costos según encuesta y los imputados surgen de las variaciones más significativas que presentan la mano de obra y los costos variables; además, puede notarse diferencias entre cada tipo de pan (manteca, mollete, francés), lo cual es provocado por los ingredientes utilizados y el tamaño del producto.

Al dividir el costo directo de producción imputado entre el total de unidades producidas en el año (volumen de producción), se obtiene un costo unitario diferente al indicado en párrafos anteriores, ya que por ejemplo, en el caso del

pan de manteca se mencionó un costo unitario de Q0.19, el cual aumentó en tres centavos al imputar gastos no considerados por el panadero, ya que en realidad el costo de elaboración de cada pan de manteca es de Q0.22.

2.6 ESTADO DE RESULTADOS

“El Estado de Resultados es el cuadro numérico que presenta los ingresos y gastos de una empresa mercantil durante determinado espacio de tiempo y luego da un resultado final que representa el importe de las utilidades o pérdidas netas del período cubierto, generalmente el período económico de la empresa de que se trate”.¹²

En el siguiente cuadro, puede observarse que la diferencia entre la utilidad neta según encuesta y la imputada es del 52%, esto debido a que en los datos imputados se incluye costos fijos de producción (depreciación de maquinaria y herramientas), así como el cálculo del Impuesto Sobre la Renta, el cual es el resultado de aplicar el 31% a la utilidad neta por cada tipo de pan. Con relación a la depreciación, tal y como se indicará en el estudio realizado a las carpinterías, por no utilizarse un método que esté relacionado con la producción (por ejemplo el de “Horas Máquina”), es que no debe incluirse dentro del costo de producción del pan, porque éste se realiza por medio del Costeo Directo.

¹² Roy A., Foulke. Análisis Práctico de Estados Financieros. Primera Edición en Español, Editorial Hispanoamericana, México, D. F., Julio, 1973. Pág. 573

Cuadro: 15
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Estado de Resultados
Del 01 de Julio 2002 al 30 de Junio 2003
Talleres de Panadería
(Cifras en Quetzales)

Concepto	Encuesta	Imputados	Variación	%
Ventas	2,516,985	2,516,985	0	0
Pan de manteca	1,343,925	1,343,925	0	0
Pan mollete	658,560	658,560	0	0
Pan francés	514,500	514,500	0	0
(-) Costo directo de producción	1,530,245	1,797,884	(267,639)	(17)
Pan de manteca	785,026	913,521	(128,495)	(16)
Pan mollete	490,521	560,093	(69,572)	(14)
Pan francés	254,698	324,270	(69,572)	(27)
Utilidad marginal	986,740	719,101	267,639	27
Pan de manteca	558,899	430,404	128,495	23
Pan mollete	168,039	98,467	69,572	41
Pan francés	259,802	190,230	69,572	27
(-)Costos fijos de producción	0	26,059	(26,059)	(100)
Pan de manteca	0	15,635	(15,635)	(100)
Pan mollete	0	2,606	(2,606)	(100)
Pan francés	0	7,818	(7,818)	(100)
Utilidad operativa	986,740	693,042	293,698	30
Pan de manteca	558,899	414,769	144,130	26
Pan mollete	168,039	95,861	72,178	43
Pan francés	259,802	182,412	77,390	30
(-) Impuesto s/la renta (31%)	0	214,843	(214,843)	(100)
Pan de manteca	0	128,578	(128,578)	(100)
Pan mollete	0	29,717	(29,717)	(100)
Pan francés	0	56,548	(56,548)	(100)
Utilidad neta	986,740	478,199	508,541	52
Pan de manteca	558,899	286,191	272,708	49
Pan mollete	168,039	66,144	101,895	61
Pan francés	259,802	125,864	133,938	52

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

El costo de producción imputado es más alto que el resultado de la encuesta, porque los propietarios no incluyen costos relacionados con: El correcto pago de la mano de obra, prestaciones laborales y costos variables; como consecuencia

de lo anterior, la ganancia neta es menor en los costos imputados; además porque los panaderos no consideran el pago de impuestos, como por ejemplo el Impuesto Sobre la Renta -ISR-.

2.7 RENTABILIDAD

Según el análisis de la utilidad neta contra las ventas netas, se comprueba que el producto más rentable, tanto con datos según encuesta como imputados, es el pan francés, lo cual puede observarse en el cuadro siguiente:

Cuadro 16
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Rentabilidad de la Utilidad Neta sobre las Ventas
Talleres de Panadería
Junio 2003

Producto	Encuesta		%	Imputados		%
	utilidad Neta	ventas		utilidad neta	Ventas	
	(a)	(b)	(a) / (b)	(a)	(b)	(a) / (b)
Pan de manteca	558,899	1,343,925	42	286,191	1,343,925	21
Pan mollete	168,039	658,560	26	66,144	658,560	10
Pan francés	259,802	514,500	50	125,864	514,500	24
Total	986,740	2,516,985		478,199	2,516,985	

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

El precio de venta se obtuvo al realizar un sondeo en los diferentes talleres de panadería, lo que dio un promedio de Q0.33 para el pan de manteca, un quetzal para el mollete y Q0.25 para el pan francés. En el cuadro anterior, se aprecia que aunque el pan francés es de menor demanda en el Municipio, su rentabilidad es mayor que la del pan de manteca, lo cual se da por el hecho de que se utiliza menos materia prima para su elaboración.

Cuadro 17
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Rentabilidad de la Utilidad Neta sobre el Costo
Talleres de Panadería
Junio 2003

Producto	Encuesta		%	Imputados		%
	utilidad neta (a)	costo (b)		utilidad neta (a)	costo (b)	
Pan de manteca	558,899	785,026	71	286,191	913,521	31
Pan mollete	168,039	490,521	34	66,144	560,093	12
Pan francés	259,802	254,698	102	125,864	324,270	39
Total	986,740	1,530,245		478,199	1,797,884	

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

La rentabilidad sobre el costo de producción muestra que el pan francés es el de mayor rentabilidad sobre la inversión, debido que su porcentaje es del 39% y el de menos rentabilidad es el mollete con 12% respectivamente, según datos imputados; lo cual puede apreciarse en la información anterior.

2.8 FINANCIAMIENTO

De acuerdo con la recopilación de información realizada en las distintas instituciones de crédito existentes en La Democracia, se determinó que por las características de producción de éstos talleres artesanales, no existen entidades financieras que contemplen créditos para estas unidades productivas; los productores disponen de capital propio, producto de las ventas, las cuales se realizan al contado; el mobiliario que poseen no sufre mayor deterioro y la materia prima se adquiere con fondos producto de las ventas de días anteriores; sin embargo, algunos panaderos sí tienen acceso al financiamiento comercial (fuentes externas), que consiste en recibir la harina de un proveedor del departamento de Quetzaltenango quien les otorga 20 días para pagar la compra, es decir, cancelar el crédito que le fue otorgado.

2.9 GENERACIÓN DE EMPLEO

La mano de obra es uno de los elementos más importantes del costo de producción, y en cuanto a generación de fuentes de empleo por parte de las panaderías del Municipio, se determinó que en todas se utiliza mano de obra de carácter familiar, donde el propietario es quien realiza todas las actividades ayudado por su familia. En las unidades más pequeñas cuentan por lo menos con un ayudante asalariado y en las más grandes contratan hasta un máximo de seis personas.

Entre el total de panaderías identificadas, el personal ocupado (familiar y asalariado) es de 35 personas, lo cual no representa ni el uno por ciento (1%) del total de la población del Municipio, así como, tampoco representa el uno por ciento (1%) del total de la población económicamente activa, que está conformada por 31,898 personas.

2.10 COMERCIALIZACIÓN

Esta se analiza a través de la mezcla de mercadotecnia, la cual abarca los siguientes elementos:

2.10.1 Producto

“Conjunto de beneficios que se ofrecen en el mercado los cuales están destinados a satisfacer una necesidad o un deseo”.¹³

Los productos elaborados en las panaderías se pueden clasificar como bienes no duraderos; además son básicos porque son de consumo diario.

¹³ William J., Stanton Et al. Fundamentos de Marketing. Undécima Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, Octubre, 1999. Pág. 207

El pan es un producto perecedero, de primera necesidad y forma parte de la canasta básica de la población guatemalteca; sus ingredientes principales son: harina, manteca, levadura, azúcar y huevos, entre otros. La cantidad de ingredientes utilizados varía de acuerdo a la calidad de pan que se pretende elaborar.

En el Municipio, para la elaboración de pan se emplea recurso humano, en especial para amasar y mezclar el pan; como se mencionó con anterioridad, una panadería utiliza horno eléctrico y dos de gas. Lo que es una ventaja con respecto a las demás unidades productivas que utilizan hornos de leña porque los volúmenes producidos son mayores (2.83 quintales de harina diarios en promedio). Además el producto que se obtiene no posee restos de ceniza como sucede con las otras unidades artesanales y en general esto influye en el sabor, cantidad y calidad del pan.

Las variedades de pan que más se producen en el Municipio son: francés y otros tipos como: batida, churro, mollete, concha, así como tortas y pastelitos por pedidos especiales.

En lo que se refiere a las características del producto (marca, empaque, diseño color, calidad) las panificadoras no hacen referencia de esto en su totalidad, ya que en ninguna panadería se observó que en las bolsas que utilizan como empaque, contengan alguna marca o etiqueta que los identifique; lo que es una desventaja para el artesano, ya que él puede darse a conocer no solo dentro del Municipio sino que en otros lugares cercanos, inclusive se puede llegar a posicionar en el mercado y desplazar a otros panificadores provenientes de la cabecera departamental de Huehuetenango.

El pan por ser un producto perecedero, debe venderse el mismo día en que se elabora, por esta razón la producción es de acuerdo a los pedidos y la demanda que se tiene; es en las tiendas donde en ocasiones les queda existencia para otros días.

Los panificadores utilizan canastos, cajas de plástico y cartón en los cuales clasifican el pan, para luego transportarlo a los puntos de distribución que están integrados por las panaderías y tiendas quienes se encargan de venderlo al consumidor final. El hecho de no utilizar un empaque adecuado como una bolsa con logotipo, nombre de la institución, peso, fecha de elaboración y vencimiento entre otros, no permite una distinción e identificación del producto por los clientes en los lugares de venta. Las panaderías con más recursos económicos cuentan con su propio transporte para la comercialización del producto.

2.10.2 Precio

El productor no cuenta con un método adecuado para determinar el precio del producto, toman en cuenta sus costos en forma empírica o bien una estandarización de precios a nivel local. De acuerdo con la información obtenida en las panaderías encuestadas, se determinó que el precio promedio de venta por unidad del pan de manteca es de Q0.33, mollete Q1.00 y francés Q0.25.

El productor antes de fijar su precio, debe tener en cuenta que es lo que en realidad persigue, ya sea aumentar sus ventas, tener mayor participación en el mercado o tener presente los precios de la competencia; pero lo que toman en cuenta es que le proporcione una mínima ganancia para poder sustentar a su familia, conformándose con lo poco que gana, no busca otras opciones que le permita competir con el precio de otras panaderías.

Si la venta se realiza al mayoreo, por medio de intermediarios, por lo regular el productor le proporciona una bolsa de pan extra a éstos en el momento de su compra, no les facilita ningún tipo de crédito, ya que deben cancelar el producto en el instante en que lo reciben, lo que es una desventaja para el mayorista porque al tener mayor demanda de pan y no cubrirla por falta de recursos económicos, su ganancia se reduce.

En este sector artesanal no se toma en cuenta para la fijación de precios de este producto, el aumento constante que tienen los insumos utilizados y otros gastos en que incurren, lo cual trae como consecuencia que no se pague el salario mínimo a los empleados de estos talleres, tampoco pueden adquirir tecnología moderna como hornos eléctricos, lo cual les permitirá aumentar la producción y obtener un producto de mejor calidad y de esta manera mejorar las ventas y por ende el crecimiento de éstas unidades. Además de lo antes mencionado esto es causa de que éste sector carece de créditos bancarios y falta de asesoría técnica.

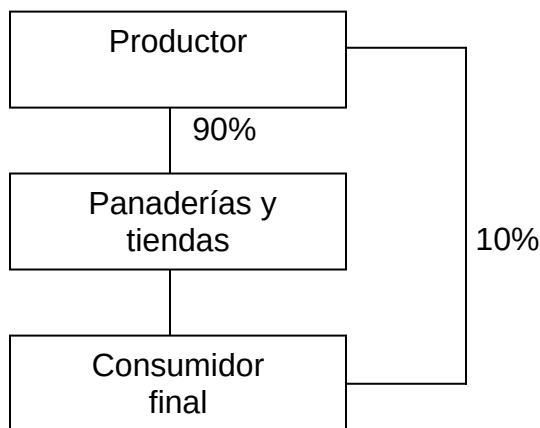
2.10.3 Plaza

En el Municipio, la producción de pan tiene como mercados especiales el casco urbano y la aldea La Mesilla y el resto de comunidades lejanas llegan a los lugares de venta (tiendas y panaderías).

Canales de comercialización

A continuación se presenta la forma como se realiza la distribución de la producción de pan en el municipio de La Democracia.

Gráfica 2
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Producción de Pan
Canal de comercialización
Año: 2003



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Según la investigación realizada, los elementos que intervienen en el proceso de la comercialización del pan son: El productor, intermediarios como abarroterías, tiendas y el consumidor final, como se observa en la gráfica anterior, por lo que puede afirmarse que existe el nivel cero de comercialización donde el panadero tiene la facilidad de vender en forma directa a los clientes el 10% de su producción, ya que estos asisten a comprar una o dos bolsas de pan. Lo que es una ventaja para los consumidores porque adquieren un producto de una manera más rápida y elaborado durante el día.

También existe el nivel uno de comercialización, consiste en que los productores trasladan por su cuenta el 90% de la producción, hasta donde se ubican los intermediarios, constituidos por abarroterías y tiendas de artículos de consumo básico, quienes son los encargados de venderlo, porque saben la cantidad que deben comprar para satisfacer la demanda diaria.

Como se indicó con anterioridad, los consumidores tienen dos alternativas para la adquisición de éste producto, la cual es de manera directa o a través de intermediarios. Si se adquiere de la segunda forma, se corre el riesgo que el pan que se compre no se haya elaborado durante el día que se adquiera.

Márgenes de comercialización

Los márgenes de comercialización de los tres tipos de pan (dulce, mollete y francés), se describen a continuación.

Cuadro 18
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Márgenes de Comercialización Panadería
Producción de Pan Dulce
Año: 2003
(Cifras en Quetzales)

Institución	Precio Venta por Unidad	MBC	Costo de Mercadeo	MNC	R/S Inversión	Participación en %
Productor	0.28					85
Minorista	0.33	0.05	<u>0.02</u>	0.03	0.11%	15
Empaque	0.01					
Otros	0.01					
Totales		100	19			100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

De acuerdo con la información del cuadro anterior, se puede verificar que el panificador tiene una participación del 85% del precio final y el intermediario del 15%. Lo que significa que por cada quetzal que pague el consumidor final Q0.85 le pertenecen al productor y Q0.15 al minorista.

El margen neto de comercialización, es la ganancia que obtiene el intermediario después de restar los costos de mercadeo. Lo que significa por cada unidad de

pan dulce que venda el minorista, cuyo precio es de Q0.33, le proporcionará una ganancia neta de Q0.03.

En cuanto al rendimiento sobre la inversión se puede afirmar que por cada quetzal que invierta el intermediario, obtendrá una utilidad de 0.11%.

Cuadro 19
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Márgenes de Comercialización Panadería
Producción de Pan Mollete
Año: 2003
(Cifras en Quetzales)

Institución	Precio Venta por Unidad	MBC	Costo de Mercadeo	MNC	R/S Inversión	Participación en %
Productor	0.85					85
Minorista	1.00	0.15	0.02	0.13	15%	15
Empaque	0.01					
Otros	0.01					
Totales						100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

De conformidad con la información anterior, se puede observar que el productor tiene una participación del 85% del precio final y el comerciante del 15%. Lo que indica que por cada quetzal que pague el comprador final Q0.85 le corresponden al panificador y Q0.15 al minorista.

Después de restar los costos de mercadeo, se puede observar que el intermediario obtiene una utilidad neta de Q0.13 por cada mollete o unidad de pan que venda al consumidor final.

Con respecto al rendimiento sobre la inversión se puede aseverar que por cada quetzal que invierta el intermediario, le proporcionará un beneficio económico de Q0.15.

Cuadro 20
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Márgenes de Comercialización Panadería
Producción de Pan Francés
Año: 2003
(Cifras en Quetzales)

Institución	Precio Venta por Unidad	MBC	Costo de Mercadeo	MNC	R/S Inversión	Participación en %
Productor	0.20					80
Minorista	0.25	0.05	<u>0.02</u>	0.03	15%	20
Empaque	0.01					
Otros	0.01					
Totales						100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Como se puede constatar en el cuadro anterior, la participación del productor es del 80% del precio final y el intermediario del 20%. Lo que demuestra que por cada quetzal que paguen los clientes Q0.80 le conciernen al panificador y Q0.20 al minorista o intermediario.

En cuanto al margen neto de comercialización, se puede indicar por cada unidad de pan francés que venda el minorista, a un precio de Q0.25, le suministrará una ganancia de Q0.03.

Por cada quetzal que invierta el intermediario, le proporcionará un rendimiento sobre la inversión del 15%.

2.10.4 Promoción

Las promociones son los medios empleados por las organizaciones para incrementar las ventas.

Una promoción abarca varios aspectos como lo es la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, entre otros.

- Promociones de ventas

“La promoción de ventas consiste en incentivar a corto plazo que fomentan la preventa de un producto o servicio”.¹⁴

Las promociones de ventas se utilizan para incentivar a los clientes a la compra de los productos y así incrementar las ganancias para las empresas, estas pueden ser de varias formas como: la reducción de precios en los bienes, mayor cantidad del producto por el mismo precio o “pague uno y llévase dos”.

Como se indicó con anterioridad, cuando la venta se realiza al mayoreo, los panificadores le proporcionan 1 o 2 bolsas extras de pan de 5 unidades a sus clientes, lo cual depende de la cantidad de producto adquirido.

En cuanto a los descuentos en el precio por cantidad comprada, solamente lo aplican los talleres más grandes, el cual es del 5% al 10%, esta rebaja se emplea en 3 panaderías del Municipio.

- Publicidad

“Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”.¹⁵

¹⁴ Philip, Kotler y Gary, Armstrong. “Marketing”. Octava Edición, Editorial Pearson Educam, México, D.F., 2001. Pág. 507

¹⁵ Ibidem. Pág. 492

Según la investigación realizada solo en la panadería “Emanuel”, utiliza la publicidad a través de una emisora evangélica, la cual el productor por pertenecer a ésta institución, le dan un precio módico; el spot publicitario es transmitido tres veces al día y es así como ésta panadería da a conocer su producto, lo cual es una ventaja con respecto a las demás unidades y por ende le permite incrementar sus ventas. Para las otras unidades productivas que utilizan otros medios de promoción y no el radial representa una desventaja, ya que esto influye en que el cliente no adquiera el producto por no estar bien informado en donde lo elaboran y quien lo vende.

- Rótulos y otros

También se utilizan otros medios de publicidad como: mantas, tarjetas de presentación, almanaques y rótulos. Es importante hacer mención que en las nueve panaderías identificadas, es necesario que se utilicen volantes como medios de difusión, lo cual les ayudará a darse a conocer dentro del Municipio y por ende el incremento de las ventas.

El hecho de que algunos productores no utilicen la publicidad o promoción adecuada influye en forma negativa, ya que esto no les permite aumentar las ventas y con ello que puedan expandir su producto en un futuro.

- Empaque

Como se mencionó con anterioridad, en las características del producto, los panificadores para el traslado del pan hacia los puntos de distribución, utilizan canastos, cajas de plástico y cartón. Donde los intermediarios lo venden a los clientes en bolsas plásticas.

Es de mencionar que en las tiendas o lugares de venta se utilizan mostradores o exhibidores de vidrio, esto se realiza con la finalidad de atraer la atención de

los clientes y que estos puedan tener a la vista y elegir las diferentes clases de pan que desean comprar. Esto es una ventaja porque los compradores al asistir a los lugares de venta y tener enfrente el producto, se motivan y adquieren otros tipos de pan no deseaban comprar.

2.11 TIPIFICACIÓN DE LA EMPRESA

De conformidad con la investigación realizada, se puede indicar que existen dos tipos de empresas para la elaboración de pan. Las microempresas, donde la mano de obra la integran el propietario, familia y los ayudantes. En éste sector se utiliza como combustible la leña y el volumen de producción es de un quintal de harina al día. Y las pequeñas empresas en las que la mano de obra esta conformada por el propietario y los empleados contratados, en esta división una panadería utiliza horno eléctrico y dos de gas. El volumen de producción es mayor que las microempresas, al procesar un promedio de 2.83 quintales diarios, esto derivado que tienen más clientes y cuentan con transporte propio para repartir el producto.

2.12 SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN OBSERVADOS

Dentro de los sistemas de organización observados en las unidades artesanales de panaderías, se detallan los siguientes:

2.12.1 Lineal

Los talleres artesanales de panadería tienen como base un sistema de organización Lineal o Militar donde el propietario es la máxima autoridad y es él quién da las órdenes y delega las diferentes funciones, las cuales son transmitidas de una manera rápida y personal a sus subalternos. Lo cual tiene como ventajas que no hay duplicidad de mando y cualquier incertidumbre o problema que se presente es consultado de forma expeditiva y directa con el propietario. Entre las desventajas que se presentan se puede mencionar lo

siguiente: En el momento en que el propietario tiene que ausentarse del lugar de trabajo ya sea para comprar materiales o visitar a sus clientes, tiene que delegar la responsabilidad a sus familiares o empleados, lo que provoca que se pierda tiempo en la elaboración del producto. Otra desventaja es que todas las actividades están a cargo del propietario, quién compra la materia prima, participa en el proceso productivo y lo traslada hasta los puntos de venta o intermediarios.

2.12.2 Estructura organizacional

Con respecto a la estructura organizacional como están conformados los talleres artesanales de panadería, se puede indicar lo siguiente: se utiliza un sistema de organización simple donde el propietario del taller artesanal es quien da las órdenes, organiza y coordina las diferentes actividades a realizar, de él depende el grupo familiar y los empleados contratados. Esto es una ventaja para los empleados porque como se mencionó con anterior, cualquier dificultad o duda que pueda surgir, es consultado en el mismo instante con el propietario, sin tener que recurrir a otra persona para resolverlo, lo cual provocaría otros inconvenientes como demora en la producción.

2.12.3 Planificación

El propietario del taller artesanal es quién planifica de acuerdo a la experiencia, sabe con anticipación que cantidad de materia prima va a necesitar durante la semana y en base a esto hace los pedidos a sus proveedores. Esto sucede también con la producción diaria de pan, la cual se realiza de conformidad con los pedidos y demanda que se tiene. Cabe mencionar que los pedidos son realizados en el momento en que el panificador distribuye el producto con los intermediarios, los cuales son apuntados en un cuaderno, lo cual les sirve para proyectar la cantidad de pan a elaborar para el siguiente día. Esto se realiza

con el fin de evitar pérdidas económicas posteriores, ya que por ser un producto perecedero, se tiene que vender el mismo día de su elaboración.

2.12.4 Unidad de mando

La Unidad de Mando indica que los empleados deben tener solamente un jefe, para evitar posibles confusiones. En el caso de los talleres artesanales de panadería, según la investigación realizada, se observó que no existe ningún tipo de problema con respecto a esto, porque el propietario es quién ordena y supervisa diariamente a los empleados. Solo en raras ocasiones el propietario se tiene que ausentar y delegar la responsabilidad a los familiares o al trabajador más antiguo, para que tome las decisiones que sean necesarias. Lo cual tiene como ventajas que no hay duplicidad de mando como se mencionó con anterioridad, porque cualquier problema o duda que pueda surgir es consultado en el mismo instante con el dueño.

2.12.5 División y especialización del trabajo

La división y especialización no se aplica, por el número reducido de empleados con que cuenta cada unidad, todos tienen que realizar diferentes funciones. Donde el artesano participa de manera directa en las etapas que conlleva el proceso productivo, además traslada el pan hasta donde se encuentran los intermediarios, por lo mismo no existe una especialización y división del trabajo porque todos realizan diferentes actividades laborales, por lo pequeño de éstos talleres. Lo cual es una desventaja porque todas las actividades están a cargo del propietario y por falta de tiempo se ve limitado a buscar nuevos clientes y de esta manera incrementar el volumen de producción y por ende el crecimiento de estas unidades.

2.12.6 Departamentalización

“La departamentalización constituye la combinación y/o agrupamiento adecuado de las actividades necesarias a la organización en departamentos específicos”.¹⁶

Por lo pequeño de éstas unidades artesanales, no existe ningún tipo de departamentalización, porque todas las actividades se desarrollan en un solo taller o galera, generalmente se ubican en las casas de habitación de los propietarios. Lo cual es una desventaja para los empleados porque por lo general estos talleres son reducidos y en el mismo lugar desarrollan todas las actividades que conlleva el proceso productivo y tienen que soportar el calor que originan los hornos.

2.12.7 Reclutamiento

En cuanto al reclutamiento de la mano de obra, ésta se hace a través de jóvenes sin ninguna experiencia laboral, los que son recomendados por los empleados, donde se les enseña el trabajo a realizar, esto se da principalmente por el alto costo que representa contratar personal capacitado. Un factor que afecta negativamente a este sector es que la mano de obra con experiencia emigra hacia los Estados Unidos de Norteamérica en busca de mejores condiciones económicas y el propietario pierde tiempo en enseñarle el oficio al nuevo personal, lo cual sucede de manera constante.

2.12.8 Medidas de seguridad

En lo que respecta a medidas de seguridad laboral, los propietarios manifestaron que no instruyen a sus empleados sobre éstas, las cuales se deben tomar en cuenta en cuanto al manejo de maquinaria y herramientas para evitar cualquier tipo de accidentes. Esto se da principalmente por el hecho que estas

¹⁶ Idalberto, Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición, Macgraw Hill Interamericana de México, D.F., Agosto, 1998. Pág. 264

instituciones carecen totalmente de capacitación técnica, derivado de que no poseen un gremio que los represente y vele por los intereses de éste sector.

2.12.9 Control

El propietario es quien lleva un control sobre la cantidad y tipo de pan que se debe producir a diario, de acuerdo a los pedidos que se tengan. También es quién fija los turnos y horarios de los trabajadores y supervisa la calidad del producto.

2.13 PROBLEMÁTICA DETECTADA EN LAS PANADERÍAS

Después de la investigación de campo y las entrevistas realizadas a los propietarios de los diferentes talleres de panaderías, se puede afirmar que los problemas que los afectan son varios. Entre los cuales se indican los más importantes a continuación:

Estas unidades económicas carecen de una asociación, lo que provoca que cada quien trabaje de manera individual y se vean limitados a obtener muchos beneficios como tener acceso al financiamiento, adquirir tecnología moderna y harina a mejores precios, entre otros.

En cuanto a la mano de obra, se constato que estos talleres no poseen la capacidad económica para contratar empleados con experiencia, por lo que tienen que acudir a emplear a jóvenes, a los que se les tiene que enseñar la actividad. Esto sucede constantemente como consecuencia que los trabajadores están emigrando hacia los Estados Unidos y otros territorios en busca de mejores salarios, lo que influye negativamente porque tienen que estar capacitando continuamente nuevos empleados.

2.14 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Es necesario lo más pronto posible la formación de una organización o gremio que represente y vele por los intereses de estas unidades económicas, lo que conllevará a que puedan adquirir financiamiento y capacitación técnica y así mejorar la calidad de los productos a través de la adquisición de tecnología moderna que les permita competir con otros productores provenientes de la cabecera departamental de Huehuetenango, porque según indicaron los pobladores, la calidad de éstos es mejor que los elaborados en el Municipio; y de esta manera impulsar el crecimiento de las panaderías y al mismo tiempo generar mas fuentes de empleo que son necesarias en el Municipio. De esta forma se logrará que los empleos y salarios aumenten y que la mano de obra ya no emigre hacía otros lugares.

CAPÍTULO III

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA

En este capítulo se desarrolla la propuesta de inversión de la producción de limón persa, para lo cual se tomó en cuenta que es una potencialidad en el Municipio y que aún no ha sido explotada.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El limón persa es una fruta tropical relativamente nueva en el mundo, en Guatemala se ha sembrado hace solo algunos años, en las regiones de: Barberena, Santa Rosa, Escuintla, Zacapa, entre otras, aunque no se ha producido a gran escala.

En el occidente del país se encuentra el municipio de La Democracia, que pertenece al departamento de Huehuetenango, en donde la principal actividad productiva es la agrícola; es decir, que la economía de este Municipio se basa en el cultivo de productos agrícolas. A la fecha de la investigación, se observó que entre los principales productos que se cultivan, uno de ellos ha afrontado serios problemas en el mercado, tal es caso del café que experimentó una notable baja en el precio internacional y que incide negativamente en la situación socioeconómica de los productores y pobladores.

Por lo expuesto, se presenta el proyecto de cultivo de limón persa, desde la perspectiva que algunos autores consideran que “un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente a un problema, tratando de satisfacer una necesidad humana”.¹⁷; además debe considerarse el hecho de

¹⁷ Miguel Angel, Zea Sandoval y Héctor Santiago Castro Monterroso. Formulación y Evaluación de Proyectos. Primera Edición, Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica, -SEGEPLAN-, Guatemala, 1993. Pág. 6

que el municipio de La Democracia cuenta con características climatológicas apropiadas para llevar a cabo este proyecto.

3.2 JUSTIFICACIÓN

Con el fin de plantear alternativas que permitan a la población mejorar su situación socioeconómica y cambiar sus actividades relacionadas con los cultivos tradicionales de subsistencia, se diseñó una propuesta de inversión de la producción del limón persa, para ser ejecutada en el municipio de La Democracia y se tomó en consideración, entre otros, los siguientes factores: Según estudios realizados por el Proyecto Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria -PROFRUTA-, en Guatemala se puede sembrar limón persa en todo el territorio nacional, a excepción del altiplano central.

- Puede sembrarse en medio de los surcos del limón persa, cultivos como el maíz, frijol y hortalizas.
- El limón persa tiene demanda culinaria, medicinal e industrial.
- Todo el año existe producción, siendo los meses más productivos de mayo a agosto, afectada solamente si existen cambios climatológicos.
- En el aspecto medicinal es la principal fuente de vitamina “C”.

La altitud es un factor que afecta la apariencia física del producto, ya que a mayor altitud la consistencia es rugosa y la coloración es verde intensa, mientras que a menor altitud la consistencia es lisa y la coloración es menos intensa (verde amarillo).

En lo que corresponde al mercado internacional, Guatemala a principios de los años 90 registró las primeras exportaciones del limón persa hacia los siguientes países: Estados Unidos, Canadá, Alemania, Medio Oriente y Centro América.

3.3 OBJETIVOS

Los propósitos de este proyecto de inversión se basan en uno de los objetivos generales de la investigación realizada, que es el de identificar potencialidades productivas, con la finalidad de sugerir propuestas que contribuyan a mejorar el nivel de vida de los habitantes del municipio de La Democracia.

3.3.1 General

Dar a conocer un proyecto sobre el cultivo de limón persa, que se desarrolló con base en las potencialidades productivas identificadas en el Municipio y en los estudios básicos que deben realizarse para el efecto. Esta propuesta persigue a través del crecimiento económico de los productores, generar fuentes de empleo y contribuir a la solución de problemas socioeconómicos del área rural de Guatemala, específicamente del municipio de La Democracia.

3.3.2 Específicos

- Para el año 2,010, se espera contar por lo menos con 10 proyectos de cultivo de limón persa y lograr de esta manera la diversificación de la producción en este Municipio.
- Lograr la eficiencia en la utilización de los recursos (económicos, financieros y materiales), como consecuencia de que se contará con apoyo técnico de instituciones como El Instituto Nacional Técnico de Capacitación -INTECAP- y El Programa de Cooperación Español -INTERVIDA-, entre otros.
- Como resultado de que se propone un producto que tiene mercado nacional como internacional, se espera que se pague el actual salario mínimo que es de Q1,026 mensuales, lo que no sucede actualmente con los productos tradicionales como el maíz, entre otros y contribuir de esta manera a mejorar las condiciones socioeconómicas de los pobladores de esta región.

- Cambiar las técnicas tradiciones de cultivo, por las que se proponen en este proyecto, para obtener productos de buena calidad y que así puedan competir en el mercado nacional.
- Identificar las fuentes de financiamiento necesarias para la realización del proyecto, en especial las externas.

3.4 ESTUDIO DE MERCADO

“La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información”.¹⁸

Los aspectos a considerar para realizar este estudio son: la identificación y características del producto, oferta y demanda; así como, los precios y la comercialización de limón persa; se determinó que el mercado a cubrir será La Democracia y municipios vecinos como La Libertad, Nenton, entre otros.

3.4.1 Descripción del producto

Su nombre científico es Citrus Latifolia, fruta tropical relativamente nueva ya que se descubrió en 1875 en un jardín de California; es originaria de los archipiélagos de la India y se considera que fue introducido a Guatemala por religiosos españoles en la época colonial. Es conocido como una lima ácida y según el análisis químico, el limón persa contiene entre un 86 y 92 por ciento de agua y el resto los constituyen componentes como: pectina, glucósidos, ácidos, fibra, proteína, grasas minerales.

¹⁸ Thomas, C. Kinner y James, R. Taylor. Investigación de Mercados. Quinta Edición, Macgraw Hill Interamericana S.A., Colombia, Enero, 2000. Pág. 5

Tabla 3
Municipio de la Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Principales Características
Año: 2003

Elemento	Descripción
Nombre común	Limón persa
Nombre científico	Citrus latifolia
Tamaño del fruto	De 5.8 a 7 cm. de largo (bien desarrollado)
Forma del fruto	Ovalada o elíptica
Tiempo promedio inicio producción	3 años después de plantación
Tiempo de producción económica	20 años
Ciclo vegetativo	Perenne
Temperatura ambiental adecuada	38 a 14 grados centígrados
Altitud adecuada	De 50 a 1,500 mt s/el nivel del mar
Caída pluvial	De 900 a 2,000 milímetros
Usos culinarios	Aromatizador de comidas, licorería, refrescos
Usos medicinales	Combate reumatismo, enfermedades del hígado
Usos industriales	En perfumería como aromatizante

Fuente: Elaboración propia con base en el documento. "Aspectos Técnicos, Cultivo, Mercado, Financiamiento y Costos del Limón" I.F.P. Guatemala C.A.

Su época de producción en estado natural es de agosto a diciembre y la producción inducida puede realizarse de febrero a abril, su requerimiento principal es suelo de textura arenosa, con una precipitación pluvial de 900 a 2000 mm/año y una altitud de 50 a 1500 metros sobre el nivel del mar y comienza a dar frutos de ensayo (no muy desarrollados), a partir del primer año hasta el tercero, y después del tercer año sus frutos ya poseen las características adecuadas para su comercialización a un nivel competitivo.

El fruto es redondo que consta de varios carpelos o gajos compactos, cada uno de los cuales contiene una pulpa de color verde claro, de varias células jugosas, sin semilla, cubierto por una cáscara rugosa de color verde que varía según la altura donde se cultiva: a mayor altura, la apariencia es rugosa y la coloración es

más intensa (color verde intenso) y a menor altura, la apariencia es lisa y la coloración es menos intensa (color verde amarillento).

Es conocida como una lima ácida con un alto contenido de vitamina “C”, dentro de los usos que se le da al limón persa está: en fresco, jugo concentrado, esencias utilizadas en la fabricación de bebidas carbonatadas, repostería, perfumería, industria de jabones, detergentes, desinfectantes y en la industria farmacéutica, en la elaboración de jarabes y esencias, así como materia prima de medicamentos para la prevención de enfermedades respiratorias y en la elaboración de pan como saborizante.

3.4.2 Valor nutricional

La importancia del limón persa radica en su valor nutritivo, medicinal y la cantidad de valiosos productos y subproductos que se obtienen en el proceso de industrialización. Dentro de los diferentes usos que se le dan a este tipo de limón se puede mencionar: la fabricación de ácido cítrico a partir del jugo de limón, jugo concentrado congelado, fruta fresca, fabricación de pectina, extracción de aceites esenciales utilizados en la fabricación de bebidas carbonatadas, repostería, perfumería, entre otros.

Tabla 4
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Componentes Nutricionales
Año: 2003

Componente	Contenido en gramos	Contenido en miligramos
Calorías	20	
Proteínas	0	
Carbohidratos	7	
Grasa	0	
Fibra	3	
Sodio		1
Vitamina A	2	
Vitamina C	0.35	
Calcio	0.2	
Hierro	0.2	

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Programa Nacional de Frutas, Boletín de Mercado: El Limón, Junio 2001.

3.4.3 Oferta

Según el Programa Nacional de Frutas en Guatemala existen en promedio 600 hectáreas cultivadas con limón persa (857 manzanas), las que no son suficientes para abastecer el mercado interno. La producción se encuentra dispersa principalmente en los departamentos de Escuintla, Santa Rosa, Suchitepéquez, Retalhuleu, Zacapa y Chimaltenango.

En el cuadro siguiente se presenta la producción e importación del limón persa, tanto histórica como proyectada:

Cuadro 21
República de Guatemala
Oferta Nacional, Histórica y Proyectada de Limón Persa
Período: 1998 - 2007
(En miles de quintales)

Año	Producción 1)	Importaciones 2)	Oferta total
1998	266.93	27.70	294.63
1999	317.93	8.56	326.49
2000	376.08	13.93	390.01
2001	492.70	15.69	508.39
2002	492.48	15.00	507.48
2003	843.56	10.70	854.26
2004	998.92	8.56	1,007.48
2005	1,154.28	7.03	1,161.31
2006	1,309.64	5.20	1,314.84
2007	1,465.00	3.37	1,468.37

Proyecciones realizadas a través del método de mínimos cuadrados, donde: 1) $a = 377.48$ y $b = 155.36$; 2) $a = 16.18$ y $b = -1.83$; para las dos proyecciones año base = 2000; y, Y_c = miles de quintales del limón persa.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del documento de Estadísticas de Producción, Exportación, Importación y Precios Medios de los Principales Productos Agrícolas del Banco de Guatemala, Año 2004.

Aunque la producción nacional histórica y proyectada ha mostrado un incremento promedio de 133.12 miles de quintales anuales, ésta no ha logrado cubrir la demanda total, por lo que se ha recurrido a las importaciones, que en general revelan un comportamiento decreciente. Lo anterior indica que si se aumenta la producción nacional y se realizan otros proyectos como el presente, incidirá en que se reduzcan aún más las importaciones de este producto.

En cuanto a la oferta total, ésta presenta un incremento del 11.87%, para el año proyectado 2007 con respecto al anterior.

3.4.4 Demanda

Se entiende como demanda a la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere para satisfacer una necesidad a un precio determinado. La demanda está constituida por: demanda potencial, consumo aparente y demanda insatisfecha, que se describen a continuación.

Demanda potencial

Esta se obtiene al multiplicar la población delimitada por el consumo per-cápita. En el siguiente cuadro se muestra la demanda potencial, histórica y proyectada para el cultivo del limón persa:

Cuadro 22
República de Guatemala
Demanda Potencial, Histórica y Proyectada del Limón Persa
Período: 1998 - 2007

Año	Población Total (miles)	Población delimitada (miles)	Consumo per-cápita qq	Demanda potencial (miles de qq)
1998	10,799	7,559	0.26	1,927.55
1999	11,088	7,762	0.26	1,979.31
2000	11,385	7,970	0.26	2,032.35
2001	11,675	8,173	0.26	2,084.12
2002	11,964	8,375	0.26	2,135.63
2003	12,253	8,577	0.26	2,187.14
2004	12,542	8,779	0.26	2,238.65
2005	12,832	8,982	0.26	2,290.41
2006	13,121	9,185	0.26	2,342.18
2007	13,413	9,389	0.26	2,394.20

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística -INE-, X Censo Nacional de Población, Año 1994 y Tablas de Consumo de Alimentos del Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá -INCAP-.

El consumo per-cápita del limón, fue tomado de acuerdo a la información proporcionada por las instituciones consultadas, donde se recomienda para la población guatemalteca un consumo mínimo de 25.5 libras anuales por persona.

En cuanto a la población histórica del periodo 1998-2002, fue tomada de los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, con base en el X Censo Nacional de Población, 1994.

Para la determinación de la demanda potencial se delimitó a un 70% de la población total, que son las personas que si consumen el producto y el otro 30% restante incluye a las personas que no lo consumen por diferentes razones como gustos y preferencias del consumidor y poco acceso al producto, entre otros.

Cómo se puede observar en el cuadro anterior, la población delimitada manifiesta un aumento promedio al año de 233.30 miles de personas y la demanda potencial tanto histórica y proyectada muestran un incremento promedio de 51.85 miles de quintales anuales, lo que indica que el proyecto tiene clientes potenciales para su consumo en el ámbito nacional.

Consumo aparente

El consumo aparente se obtiene de la producción de un período determinado, más las importaciones, menos las exportaciones. Como se muestra a continuación:

Cuadro 23
República de Guatemala
Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Limón Persa
Período: 1998 - 2007
(En miles de quintales)

Año	Producción 1)	Importaciones 2)	Exportaciones 3)	Consumo aparente
1998	266.93	27.70	8.11	286.52
1999	317.93	8.56	11.88	314.61
2000	376.08	13.93	39.80	350.21
2001	492.70	15.69	46.89	461.50
2002	492.48	150.00	51.56	455.92
2003	843.56	10.70	68.22	786.04
2004	998.92	8.56	80.41	927.07
2005	1,154.28	7.03	92.60	1,068.71
2006	1,309.64	5.20	104.79	1,210.05
2007	1,465.00	3.37	116.98	1,351.39

Proyecciones realizadas a través del método de mínimos cuadrados, donde: 1) $a = 377.48$ y $b = 155.36$; 2) $a = 16.18$ y $b = -1.83$; 3) $a = 31.65$ y $b = 12.19$; para las tres proyecciones año base = 2000; y, Y_c = miles de quintales del limón persa.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del documento de Estadísticas de Producción, Exportación, Importación y Precios Medios de los Principales Productos Agrícolas del Banco de Guatemala, Año 2004.

Como se aprecia, la producción nacional ha tenido un notable incremento a partir de 1998, esto como consecuencia del aumento en gran medida de las exportaciones, a países como Estados Unidos de Norteamérica, Alemania y Arabia Saudita entre otros, que en el año 2000 se incrementaron en un 18.29% con respecto al anterior. En cuanto a las importaciones, éstas muestran un comportamiento descendente sobre todo en los últimos cuatro años proyectados y con respecto al consumo aparente, éste manifiesta un aumento promedio de 118.32 miles de quintales anuales. Por lo indicado en anteriores párrafos se puede concluir que el cultivo del limón persa es un proyecto viable porque tiene mercado, tanto nacional como internacional, lo cual es respaldado por el notable incremento que se muestra en las exportaciones históricas y proyectadas,

además el consumo aparente es inferior a la demanda potencial, por lo tanto, se justifica la realización del proyecto.

Demanda insatisfecha

Es el resultado de la demanda potencial menos el consumo aparente. Lo que indica que la población no ha logrado obtener la satisfacción de sus necesidades, no obstante existe capacidad de compra.

Cuadro 24
República de Guatemala
Demanda Insatisfecha, Histórica y Proyectada de Limón Persa
Período: 1998 - 2007
(En miles de quintales)

Año	Demanda potencial	Consumo aparente	Demanda insatisfecha
1998	1,927.55	286.52	1,641.03
1999	1,979.31	314.61	1,664.70
2000	2,032.35	350.21	1,682.14
2001	2,084.12	461.50	1,622.62
2002	2,135.63	455.92	1,679.71
2003	2,187.14	786.04	1,401.10
2004	2,238.65	927.07	1,311.58
2005	2,290.41	1,068.71	1,221.70
2006	2,342.18	1,210.05	1,132.13
2007	2,394.20	1,351.39	1,042.81

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística -INE-, X Censo Nacional de Población, Año 1994 y del documento de Estadísticas de Producción, Exportación, Importación y Precios Medios de los Principales Productos Agrícolas del Banco de Guatemala, Año 2004.

Como se observa, existe demanda insatisfecha histórica y proyectada, por ejemplo en el año 2002 muestra un aumento del 3.52% en comparación con el anterior; además la demanda potencial proyectada para el 2007 es mayor en un

77.17% con respecto al consumo aparente. Por lo que puede afirmarse que una parte del mercado no ha sido cubierta, esto por varias razones como: falta de financiamiento, desconocimiento de la demanda nacional que tiene el producto, entre otras. Lo que confirma la viabilidad del proyecto del limón persa y así aprovechar este sector de la población que no ha podido adquirir el producto.

3.4.5 Precio

“Precio es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan”.¹⁹

Los precios del limón persa son variables durante el año por la estacionalidad de este producto, en la época de invierno existe mayor producción lo que da como resultado que el mercado se sature, e influye en que los precios tiendan a bajar y en verano los precios suben debido a la escasez.

Según investigaciones realizadas en el mercado de la Terminal en la zona cuatro y la Central de Mayoreo -CENMA-, de la Ciudad Capital, el precio más alto del limón se da en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo, esta es la época donde se manifiesta la escasez y el productor puede venderlo al mayorista hasta por Q141 el quintal (Q250 el millar) y éste lo vende a Q169 el quintal (Q300 el millar) al minorista, a quien el consumidor final le paga hasta Q0.50 por unidad. Para el presente proyecto se propone un precio promedio por quintal de Q85 (Q150 el millar) al mayorista, este es un precio que cubre los costos de producción y mercadeo y toma en cuenta los precios de la competencia y las variaciones que sufre durante el año la demanda.

¹⁹ Laura, Fisher de la Vega. Mercadotecnia. Segunda Edición, McGraw Hill Interamericana de México, D.F., Febrero, 1999. Pág. 172

3.4.6 Proceso de comercialización

Se puede definir la comercialización como un mecanismo primario para coordinar las actividades de producción, distribución y consumo.

El proceso de comercialización del limón persa será llevado a cabo por medio de los integrantes que conformarán el comité de campesinos. Atraviesa por tres etapas importantes: la concentración o acopio, igualación o equilibrio y distribución o dispersión.

Concentración

Esta etapa inicia con la recolección del producto en las plantaciones, donde se utilizarán métodos para su corte y colocación como: no cortar el fruto cuando este mojado por el sereno o lluvia y controlar que desde el momento de iniciar el corte, el producto sea colocado en cajas plásticas y luego será ubicado bajo la sombra para evitar su maduración; se harán lotes de diez cajas cada uno y en seguida se trasladarán hasta el centro de acopio de segunda categoría, donde se concentrará toda la producción y se clasificará de acuerdo a los estándares establecidos, esta actividad facilitará a los pequeños productores la venta del limón persa.

Equilibrio

El limón persa puede cosecharse dos veces al año, en el primer trimestre la oferta disminuye contrario a lo que sucede en el tercer trimestre, por lo que los parámetros para la producción y corte están planificados y apoyados con técnicas como: la preservación de suelos, asistencia técnica y calidad del mismo, que en el mediano plazo permita obtener volúmenes competitivos no solo en la calidad sino también en precio.

Para este proyecto, se ajustará la oferta a la demanda, labor que desempeñará el encargado de comercialización, el cual se mantendrá informado con respecto, la saturación del producto en el mercado, escasez del mismo, comportamiento de los precios de la competencia y el contacto constante con los clientes o mayoristas y búsqueda de nuevos compradores, lo que permitirá decidir el momento oportuno y la cantidad de producto a cosechar, con el fin de obtener mejores precios de venta y mayor rentabilidad y de esta manera se espera evitar posibles pérdidas económicas que conlleva el proceso de comercialización.

Dispersión

Este periodo inicia posterior a la concentración, desde el momento que se da la transacción del producto en el centro de acopio por los mayoristas, a quienes se les recomendará distribuirlo a los minoristas a nivel local y a los municipios vecinos, este último intermediario será el encargado de ponerlo a disposición del consumidor final en el lugar y momento oportuno. El cual puede ser los días de mercado en el casco urbano y aldea La Mesilla, que es cuando más afluencia de pobladores se da, con el objetivo de realizar las compras para la semana, los cuales son provenientes de los distintos lugares que conforman el Municipio.

a) Instituciones de la comercialización

Para el proyecto del cultivo del limón persa, los entes que participarán son los siguientes:

Productor: Ente constituido por los miembros del comité y la función de cada uno de ellos estará relacionado con el proceso de producción, recolección, clasificación, almacenamiento del producto en el centro de acopio de segunda categoría y hacer los contactos necesarios con los mayoristas que permitan la distribución del fruto; así como verificar que las condiciones del mismo sean las

exigidas y permita ofrecer un producto con las características solicitadas por el intermediario como: tamaño, firmeza, uniformidad en el color y maduración en el fruto.

Mayorista: Serán las personas que se encontrarán dentro del Municipio o fuera de él, siendo estos agricultores o comerciantes quienes acudirán directamente al centro de acopio a adquirir el producto, para distribuirlo a los diferentes minoristas, el costo de transporte corre por cuenta de él y también asume los siguientes riesgos: robo del producto que pueda darse durante el traslado, daños ocasionados por las condiciones de las carreteras y por los factores climáticos.

Minorista: Es el último intermediario que participará en la comercialización y son los pequeños comerciantes que se localizarán en los mercados antes citados, quienes serán abastecidos por los mayoristas y tendrán como función principal la distribución y venta del producto en cantidades menores al consumidor final. Los que podrán decidir la cantidad de fruto a comprar y a que vendedor.

Consumidor final: son todas aquellas personas con gustos, preferencias y capacidad de pago, a los cuales va dirigido el esfuerzo de los minoristas para que adquieran o compren el producto en los lugares en que éstos decidan ponerlo a la venta. En este caso son los habitantes de La democracia y Municipios vecinos.

b) Estructura de la comercialización

Para ello se hace necesario considerar los siguientes elementos:

En cuanto a la estructura de mercado se refiere, los productores estarán representados por el comité y la venta del producto estará a cargo del encargado de comercialización, el cual tendrá como una de las funciones principales, las de contactar y mantener estrecha relación con mayoristas o intermediarios, los que se encontrarán dispersos dentro o fuera del Municipio. Los cuales a la vez se encargarán de abastecer a los minoristas de los diferentes mercados, éstos últimos aprovecharán la concentración de pobladores en estos lugares para poner a la venta el fruto, como se mencionó con anterioridad. Según la investigación realizada, cualquier empresa o persona que así lo desee puede dedicarse a cultivar el limón persa, siempre y cuando cuente con los recursos necesarios, como sucede con los productos tradicionales como el café.

En cuanto al centro de acopio se refiere, éste será el lugar en que vendedor y comprador se reunirán, para realizar la transacción del producto, previa fijación de los precios, para lo cual se tomará en cuenta que el producto reúna las condiciones necesarias como: color uniforme, firmeza y maduración, esto permitirá que exista homogeneidad en el fruto y así se tenga mayor facilidad para ingresar a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales en un futuro. La demanda no es cubierta en su totalidad y ello no repercutirá en que otros agricultores se dediquen a la misma actividad.

Con respecto a la conducta de mercado, los integrantes del comité deberán reunirse constantemente para analizar y tomar decisiones con respecto a la fijación del precio, para ello se tomará en cuenta los costos, la época de producción y los precios del mercado. De acuerdo con los factores antes mencionados, se planificarán los volúmenes de producción que serán colocados en el mercado y a disposición de los mayoristas o sea que en la época de escasez del fruto y que los precios aumentan, es en este período donde se

harán los esfuerzos necesarios para obtener la mayor cantidad de cultivo y de ésta manera lograr más beneficios económicos para el proyecto. Para realizar la promoción de ventas, se le proporcionará al intermediario una muestra representativa para que de a conocer el producto en todo el Municipio y así puedan adquirirlo nuevos minoristas.

Para la eficiencia de mercado, en la producción y calidad del producto, se utilizará injertos que procedan de plantas madres sanas o certificadas por el ingeniero agrónomo, así como el abono e insecticida adecuado para el cultivo, para lo cual se contará con la asesoría técnica de un ingeniero agrónomo quien será retribuido por el comité. Además se solicitará el apoyo del El Programa de Cooperación Español INTERVIDA, institución que presta sus servicios de forma gratuita en la región. Es necesario que la siembra se haga en época de lluvia por ser la más propicia para el crecimiento de la planta. Para el traslado del fruto del lugar de cosecha al centro de acopio, se utilizarán cajas plásticas, al intermediario o mayorista se le recomendará que utilice este mismo tipo de cajas y así evitar que pueda sufrir algún tipo de daño y repercutir en el precio de venta. El producto se almacenará el menor tiempo posible y se aprovechará el espacio físico en el centro de acopio, a través de una división de las áreas. Todo lo mencionado con anterioridad permitirá producir limones de buena calidad, para poder ingresar a nuevos mercados.

c) Funciones de la comercialización

Entre las funciones de comercialización o mercadeo, están comprendidas las siguientes:

Funciones de intercambio

Entre las funciones de intercambio se encuentran la compra-venta, la cual se puede realizar por medio de tres métodos: inspección, muestra y

descripción. Para el caso del presente proyecto, el encargado de comercialización enviará una muestra a los intermediarios o mayoristas y a clientes potenciales, la cual será representativa de la calidad de todo el producto. Además se dará una descripción de las características y cualidades que posee el limón, las cuales pueden ser por vía telefónica u otro medio.

Además se utilizará el método de la inspección, el cual se realizará en el centro de acopio, donde estará concentrada y clasificada la totalidad de la producción, donde el comprador podrá verificar y comprobar de forma personal si así lo desea la cantidad y calidad del fruto. Además aquí también se le indicarán a los clientes, las características de éste. Posterior a todo esto se efectuará la transacción del producto.

Funciones físicas

Entre estas se encuentran el acopio, clasificación y almacenamiento.

Acopio: el punto para reunir la producción, será la bodega del comité, lugar donde serán clasificados, empacados, almacenados y conservados en buenas condiciones para la venta a los mayoristas. El centro de acopio que se utilizará será de segunda categoría, el cual contará con las siguientes características: techo de lamina, paredes de block y piso de cemento, debido a que inicialmente el recurso económico será limitado y además deberá reunir las condiciones de espacio, iluminación y ventilación que asegure mantener la calidad que posee el producto en el periodo previo a la venta.

Almacenamiento: esta función también se realizará en la bodega del comité, para esto se tomará en cuenta que este es un producto perecedero y debe llenar las condiciones mínimas entre las que se pueden mencionar: temperatura máxima de 20 grados centígrados, ventanas de 2x2 metros para que haya

ventilación y no debe haber luz eléctrica y humedad, porque esto puede provocar que el fruto pueda madurarse o podrirse en un período más corto. Además se espera que esté almacenado un día como máximo, para tenerlo en buenas condiciones en el momento de la transacción. Para lo cual el encargado de producción planificará la etapa de corte de acuerdo a la demanda y al grado de maduración del producto y así evitar pérdidas posteriores.

Clasificación y normalización: al momento de ingresar el producto a la bodega del comité, será clasificado de acuerdo a su tamaño, calidad, forma, color y grado de madurez, entre otros, para posteriormente comercializarlo, con el objetivo de establecer variantes en el precio.

La clasificación del producto será elegir el de primera categoría donde se escogerá el limón que tenga diámetros mayores de 40 mm, peso aproximado de 5 onzas, color verde oscuro brillante y que no tenga ningún tipo de daño, entre otros. El objetivo que se pretende con esta clasificación es el de obtener beneficios económicos sobre el producto de buena calidad

El producto considerado de segunda categoría, será el que tenga un diámetro menor a 40 mm, peso abajo de 5 onzas, color amarillo y en general que la calidad sea inferior al anterior, lo que permitirá a los intermediarios tener a su disposición dos tipos de producto y que pueden elegir el que mejor les perezca.

Con respecto a la normalización, en el momento de la cosecha del limón persa, será colocado en cajas plásticas con capacidad para 50 unidades, para protegerlo de cualquier tipo de daño que pueda sufrir durante su traslado y almacenamiento del producto.

Embalaje: Como se mencionó con anterioridad el tipo de embalaje que se utilizará serán cajas plásticas, para lo cual se tomó en cuenta la inmovilización del fruto, la protección contra impactos y la compresión de los mismos, en el momento de trasladarlo del lugar de producción al centro de acopio y así evitar que pueda sufrir cualquier tipo de daño; las cajas tendrán identificado el nombre del comité así como la fecha de vencimiento. Al momento de ingresar el producto a la bodega, previa clasificación, será colocado nuevamente en las cajas antes mencionadas y almacenado a la espera de ser comercializado.

Transporte: el intermediario será el que se encargue de poner el medio de transporte y asumirá los gastos que éste conlleva y debe tomar en cuenta el tipo de embalaje que utilizará para el traslado del producto del centro de acopio a donde se encuentran los minoristas, porque si se emplean costales, debido al manipuleo que sufre el limón por la carga y descarga del mismo y por el movimiento durante el trayecto, puede causar deterioro al fruto; ya que la carretera donde circulará es de terracería. Para lo cual se le recomendará que utilice cajas plásticas como se mencionó con anterioridad. Con ello el comité se evitará una serie de riesgos que se puedan correr como: robos y daños de la mercadería.

Funciones auxiliares

Su objetivo es contribuir a la ejecución de las funciones físicas y de intercambio, se emplea en todos los niveles del proceso de mercadeo; dichas funciones las realizarán los integrantes del comité de campesinos. Las más importantes son las siguientes:

Información de precios y de mercados

El departamento de comercialización será el encargado de la investigación constante sobre el comportamiento de los precios en el mercado, en el Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, entre

otros, así como datos de la competencia y la búsqueda y contacto con nuevos clientes para ser vendido el limón ; además hará un análisis sobre todo esto e informará de manera constante a la Asamblea General, que le permitirá tomar decisiones como en qué momento vender los productos, a qué mayoristas, qué cantidad y el precio que se le asignará. La adecuada información permitirá a los productores accionar en el momento conveniente y con las mejores posibilidades de negociación.

Financiamiento

Para financiar la comercialización se tomará en cuenta los gastos variables (5% sobre las ventas), esto servirá para costear promociones, realizar investigaciones de mercado, gastos por motivo de viajes que realice el encargado de comercialización para visitar a los intermediarios y por envío de muestras e información del producto a los clientes y compradores potenciales y en algunos casos, el transporte cuando lo sea requerido; para ello se tendrá un gasto promedio anual de Q10,000, que se cubrirán con los fondos de los gastos variables proyectados.

Aceptación de riesgos

Los riesgos más importantes a que se expone la función de comercialización son: pérdida física por manipuleo que sufre el limón durante la cosecha y traslado al centro de acopio y por almacenaje incorrecto, así como los factores climáticos y ataque de plagas que pueden provocar la pérdida total o parcial de la producción y la variación de la oferta-demanda. La organización deberá tomar un estricto control de las medidas preventivas para evitar pérdidas físicas, en el traslado del limón del lugar de producción al de transacción, así como los riesgos por pérdida en los precios de venta. Los riesgos financieros se minimizarán por medio de la información y actualización de precios que tendrá el encargado de comercialización.

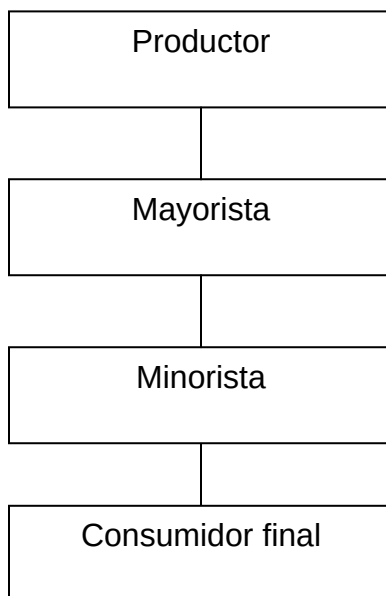
Operaciones de comercialización

Entre éstas están los canales y márgenes de comercialización, que se utilizarán para el proyecto de cultivo de limón persa.

Canales de comercialización

Son las fases por las que pasará el fruto, desde el productor hasta el consumidor final. El canal de comercialización para la presente propuesta de cultivo de limón persa, se describe a continuación:

Gráfica 3
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Canal de Comercialización Propuesto
Año: 2003



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Los canales de comercialización expuestos se seleccionaron para reducir el número de intermediarios en el proceso de mercadeo y así el producto llegue con el menor precio al consumidor final. Una de las ventajas del productor, es que evita gastos de comercialización o mercadeo que conlleva su traslado hasta

el consumidor final, además se evitan pérdidas financieras a causa de daños que pueda sufrir durante su transporte. El mayorista obtendrá mayor margen de ganancia con respecto al minorista, con la desventaja que pueda sufrir por el traslado del producto, ya sea por la mala carretera que transite o bien por las condiciones climáticas. Entre las ventajas que tiene el minorista se pueden mencionar: que no incurre en riesgos y gastos en que se tengan en traslado del producto desde el centro de acopio hasta el lugar de venta, además puede elegir a qué acopiador comprar, qué cantidad y así realizar la fijación del precio.

Márgenes de comercialización

Estos márgenes se realizan con base a los gastos de comercialización de cada intermediario, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 25
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Márgenes de Comercialización
Año: 2003
(Cifras en Quetzales)

Institución	Precio venta por quintal	MBC	Costo de mercadeo	MNC	R/S inversión	Participación en %
Productor	85					60
Mayorista	102	17	6	11	13	12
Carga y descarga			2			
Clasificación			1			
Otros			3			
Minorista	141	39	5	34	33	28
Carga y descarga			1			
Transporte			2			
Otros			2			
Totales		56	11			100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Los precios de venta establecidos para elaborar los costos y márgenes de comercialización son tomados de acuerdo a la investigación de precios promedio en el mercado nacional, los cuales son variables durante el año.

Margen bruto de comercialización, es la diferencia que paga el consumidor final por un producto y el precio recibido por el productor. Según el cuadro anterior, se puede observar que el productor tiene una participación del 60% del precio final y los intermediarios del 40%. Lo que significa que por cada quetzal que pague el comprador final Q0.60 le pertenecen al productor, Q0.12 al mayorista y Q0.28 al minorista.

El margen neto de comercialización, es lo que le queda al intermediario después de restar los costos de mercadeo. Para el presente caso, por cada quetzal que invierta el mayorista, obtendrá un rendimiento Q0.13 y al minorista le proporcionará un beneficio de Q0.33.

3.5 ESTUDIO TÉCNICO

“Estudia las posibilidades reales, así como las condiciones y las alternativas de producir el bien o servicio que genera el proyecto. El objetivo de este estudio es determinar los costos de producción y de inversión”.²⁰

3.5.1 Localización

Para establecer su localización se analizaron aspectos como distancia a la Ciudad Capital y a la Cabecera Departamental, vías de acceso y de comunicación, abastecimiento de agua, energía eléctrica, clima y mano de obra disponible.

A continuación se presentan las áreas, tanto general como específica, donde se localizará el proyecto de inversión del cultivo del limón persa.

²⁰ Ibid., Pág. 13

Macrolocalización

El proyecto de producción de limón persa se localizará en el municipio de La Democracia, del departamento de Huehuetenango en la región occidental del país; colinda con cinco municipios de Huehuetenango y con México. Al norte con Santa Ana Huista; al este con San Antonio Huista y San Pedro Necta; al sur con San Ildefonso Ixtahuacán; y al este con La Libertad y la República de México.

Microlocalización

Se desarrollará específicamente en la aldea La Reforma Chojil a once kilómetros de la cabecera municipal de La Democracia. Una de las características de esta aldea es que sus vías de comunicación, en su totalidad, son de asfalto, además cuenta con un clima cálido, adecuado para el cultivo de éste producto.

3.5.2 Tamaño y vida útil

El tamaño de un proyecto está dado por la capacidad de producción de bienes o prestación de servicios en los cuales intervienen los factores de producción y otros elementos que permiten la viabilidad del proyecto con el propósito de lograr los mejores resultados.

Para el cultivo de limón persa se propone la siembra de diez manzanas, cada manzana se integra por 280 árboles, lo que da un total de 2,800 plantas, que iniciará a producir a partir del cuarto año, con una producción para la primera cosecha de 4,212 quintales (2,380 millares). Según estimaciones del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-, la plantación de limón persa tiene una vida útil aproximada de 20 años.

Cuadro 26
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Programa de Producción
Período: 2006 - 2010

Año	Volumen en Quintales
4	4,212
5	5,055
6	5,308
7	5,573
8	5,851

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

3.5.3 Nivel tecnológico

Después del análisis efectuado a los niveles tecnológicos y con base en la investigación efectuada, se plantea para el proyecto de inversión, la utilización del nivel tecnológico III (tecnología intermedia), en virtud que para obtener la producción se propone la utilización de técnicas de preservación de suelos, injertos certificados, mano de obra asalariada, agroquímicos, herramientas, asistencia financiera y técnica.

3.5.4 Requerimientos técnicos

Para llevar a cabo la producción de limón persa es necesario contar con ciertos recursos, los que se detallan a continuación:

Terreno

Un recurso esencial para realizar la producción de limón persa, lo representa la adquisición de terreno con una dimensión de diez manzanas, el respectivo financiamiento será a través del Banco G&T Continental derivado del Fideicomiso para el Desarrollo Rural "Guate-Invierte".

Herramientas

Debe contarse por lo menos, con cinco herramientas de cada tipo, para poder realizar la actividad productiva del proyecto; las cuales son: piochas, palas, machetes, barretas, azadones y carretillas de mano; además, cien cajas plásticas para poder realizar la cosecha.

Equipo agrícola

Además de las herramientas mencionadas, es necesario adquirir diez rollos de poliducto, dos bombas fumigadoras, dos bombas para riego y veinte mariposas para riego; además, se necesitarán cien cajas plásticas para realizar la recolección del producto.

Insumos

Dentro de éste rubro se incluyen las plantas de limón persa (injertos), además de los respectivos fertilizantes, insecticidas y funguicidas que se detallan a continuación, para los primeros ocho años de vida del proyecto.

Cuadro 27
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Detalle de Insumos

Elementos	Unidad de medida	Cantidades necesarias							
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Plantas de limón	Unidad	2,800							
<u>Fertilizantes</u>									
Urea	Quintal	6.40	6.40	6.40	7.04	7.04	7.04	7.04	7.04
Triple 20	Quintal	14.20	14.20	14.20	15.62	15.62	15.62	15.62	15.62
<u>Insecticidas</u>									
Clorahep	Kilo	23.50	23.50	23.50	25.85	25.85	25.85	25.85	25.85
Folidol	Libra	152	152	152	167.20	167.20	167.20	167.20	167.20
<u>Funquicidas</u>									
Sulfato de cobre	Kilo	26	26	26	28.60	28.60	28.60	28.60	28.60
Cal hidrata	Saco	7.20	7.20	7.20	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92
Mancozeb aliete	Kilo	5.85	5.85	5.85	6.44	6.44	6.44	6.44	6.44

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Mano de obra

En la fase pre-operativa, o sea los tres primeros años del proyecto, será necesario contar con 920 jornales para desarrollar la actividad productiva; de los cuales 540 corresponden al primer año; lo anterior puede observarse en el cuadro siguiente:

Cuadro 28
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Detalle de la Mano de Obra

Fase Productiva	Unidad de medida	Cantidades necesarias							
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Limpia de terreno	Jornal	110							
Trazo y estaquillado	Jornal	80							
Ahoyado	Jornal	60							
Siembra	Jornal	100							
Fertilización	Jornal	40	40	40	48	48	48	48	48
Control de plagas	Jornal	80	80	80	96	96	96	96	96
Limpias y poda	Jornal	70	70	70	84	84	84	84	84
Cosecha	Jornal				110	110	110	110	110
Total Jornales		540	190	190	338	338	338	338	338

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Instalaciones

Se contará con un edificio del que se utilizará un 90% para bodega y el resto para las respectivas oficinas administrativas.

3.5.5 Proceso productivo

Son las actividades que se desarrollarán durante el ciclo de producción del limón persa, con el objeto de obtener un mayor rendimiento. El proceso requiere de pasos consecutivos que van desde la preparación del suelo hasta la cosecha del producto. A continuación se presentan las fases del proceso productivo.

Preparación del suelo

Los cítricos requieren de una buena preparación del suelo, buen drenaje, evitar los encharcamientos, eliminar todo tipo de obstáculos y malezas perennes de difícil erradicación.

Trazo y estaquillado

Para realizar los trazos, dependerá de las dimensiones del proyecto, si la plantación es pequeña no se necesitará de equipo sofisticado, únicamente una cinta métrica, cadena y estacas para realizar esta labor.

Ahoyado

Consiste en abrir un hoyo de 20 centímetros de profundidad, después de realizar esta actividad se lleva a cabo la siembra y la primera fertilización.

Siembra

La siembra debe realizarse en época lluviosa o cuando exista posibilidad de agua para riego. Dentro de los aspectos a considerar, al momento de sembrar se encuentran: una buena alineación de las posturas, profundidad de la plantación, orientación del injerto y riego. El sistema por gravedad es el sugerido para esta plantación, en terrenos con pendientes o inclinados, los cuales son característicos del Municipio.

Fertilización

Es recomendable hacer un análisis del suelo antes de abonar, pero si no se cuenta con éste, se recomienda usar la fórmula triple 20 y urea; el resto de los años, debe incrementarse una libra de completo y 0.5 libras de urea por árbol.

Limpia y plateo

Es necesario realizar limpiezas alrededor del árbol en un diámetro de cincuenta centímetros y mover la tierra para la penetración del agua, cuando este tiene el tamaño adecuado se poda para mejorar el florecimiento y producción, se aplica la segunda fertilización.

Poda

Respecto a las podas, los primeros años se debe concretar a eliminar las ramas secas o dañadas por distintas causas; otro de los cuidados es mantener libre a la mata de malezas para que las plantas jóvenes puedan hacer mejor uso del agua y los nutrientes disponibles de la tierra. El riego es otro factor importante especialmente durante el verano.

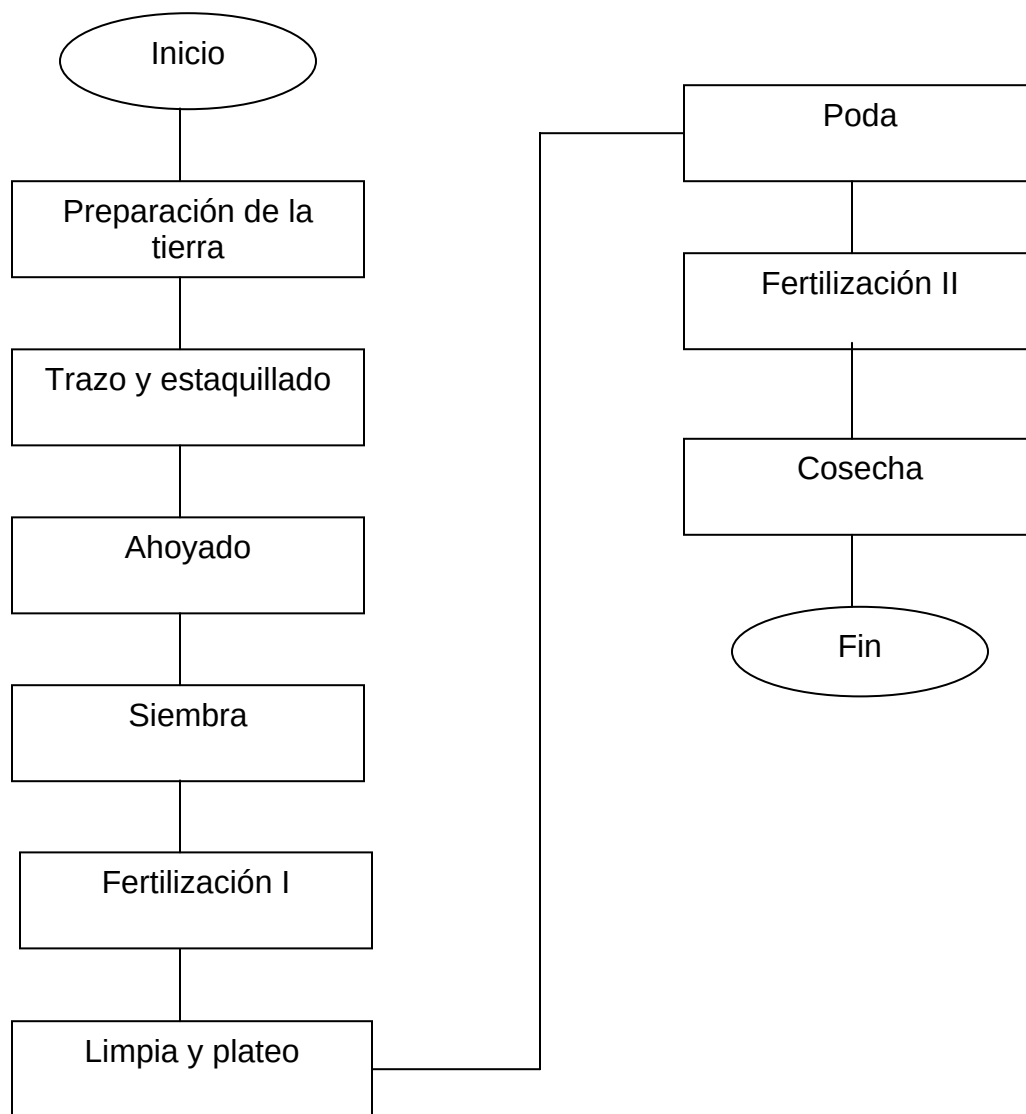
Plagas

El concepto de plagas, se refiere a una población de organismos que ocasionan daños significativos, desde el punto de vista orgánico de las plantas y fruto, así como el económico. En la práctica estas plagas representan gastos innecesarios que elevan los costos de manera que representan pérdidas y una destrucción del medio natural del cultivo; por lo tanto, es importante que se lleve a cabo el control fitosanitario para obtener una mejor cosecha.

Cosecha

En el limón se tiene cosecha todo el año si se cuenta con riego, pero su mayor producción se concentra entre los meses de agosto a noviembre, donde se tienen dos cosechas y con disponibilidad de riego, se logra una tercera en los meses de febrero y marzo. Para que la fruta este lista para el corte debe de transcurrir de 90 a 120 días para que la fruta alcance la madurez necesaria para su corte; es importante que la fruta no esté húmeda en el momento del corte, ya sea por lluvia o por rocío en las mañanas, para evitar que se manche el fruto.

Gráfica 4
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Flujograma del Proceso Productivo
Año: 2003



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

3.6 ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio sirve para visualizar la obtención de los recursos que se requieren para invertir en un proyecto, así como para determinar los gastos financieros y los impuestos que deben pagarse sobre las utilidades que el mismo tendría. Los principales objetivos de este estudio son:

- Determinar la factibilidad financiera del proyecto; es decir, que sea posible obtener los recursos requeridos para la inversión y operación del proyecto.
- Aportar el flujo de fondos del proyecto con: los gastos financieros o servicio de la deuda, en cuanto a las fuentes y condiciones de financiamiento.
- Establecer el impuesto a las utilidades o ganancias del comité, derivadas de los resultados de ingresos y costos del proyecto.

Lo anterior ayudará a comprender que para la puesta en marcha de un proyecto de inversión, es necesario adquirir bienes y servicios para conocer la cantidad necesaria de efectivo para cubrir los respectivos desembolsos y con ello determinar las fuentes de financiamiento.

Para poder establecer el monto de la inversión total a realizar, es necesario dividir su estudio en las partes que la integran, que son: inversión fija e inversión en capital de trabajo.

3.6.1 Inversión fija

Comprende la inversión en adquisición de bienes de capital de carácter permanente que son utilizados en el proceso de producción, comercialización y distribución del producto, constituidos por activos tangibles e intangibles indispensables para iniciar las operaciones del comité o la puesta en marcha del proyecto. Este tipo de desembolso en activos se realizará durante el primer año de vida del proyecto, en consideración de la vida útil de los bienes muebles.

Cuadro 29
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Inversión Fija
(Cifras en Quetzales)

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Sub-Total	Total
Equipo agrícola				
Rollos de poliducto	10	294	2,940	
Bombas fumigadoras	2	500	1,000	
Mariposas para riego	20	110	2,200	
Bombas de 5HP para riego	2	2,500	5,000	
Cajas plásticas	100	35	3,500	14,640
Herramientas				
Piochas	5	47	235	
Palas	5	35	175	
Machetes	5	25	125	
Barretas	5	70	350	
Azadones	5	85	425	
Carretillas de mano	5	155	775	2,085
Mobiliario y equipo				
Pizarrón de fórmica	1	40	40	
Archivo de metal	1	600	600	
Escritorio ejecutivo	1	750	750	
Sillas plásticas	15	25	375	
Mesa para sesiones	1	500	500	2,265
Equipo de cómputo				
Computadora	1	3,500	3,500	
Impresora	1	450	450	
Regulador	1	300	300	4,250
Instalaciones				
Bodega y oficina	1	7,500	7,500	7,500
Terrenos				
Manzanas (adquisición)	10	20,000	200,000	200,000
Otros activos				
Gastos de organización				5,000
Inversión en plantaciones				289,534
Total inversión fija				525,274

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Como puede observarse en el cuadro anterior, existe el rubro de “Inversión en plantaciones” del limón persa, debido a que este tipo de cultivo necesita una inversión de por lo menos tres años para que pueda iniciar su producción, la cual se denomina “fase pre-operativa” y se incluye dentro de la inversión fija; y es hasta el primer año de producción normal en que se inicia la depreciación de este rubro, por medio de la cuenta “Depreciación de Plantación” (15% anual).

A continuación se presenta el detalle de costos que conforman la inversión en plantaciones, de los tres primeros años del proyecto, en los cuales no se contempla el pago de jornales por cosecha, debido a que el limón persa es un cultivo de tipo permanente (su producto se obtiene a partir del cuarto año); así también, es necesario indicar que, en el rubro de “depreciaciones” se incluye tanto la del equipo y herramientas a utilizar en el proceso productivo, como el resto de activos detallados en la inversión fija.

Cuadro 30
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Inversión en Plantaciones
(Cifras en Quetzales)

Elementos	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Insumos				37,965	9,965	9,965	57,895
Plantas de limón persa	Unidad	2,800	10.00	28,000			28,000
Fertilizantes							
Urea	Quintal	6.40	130.00	832	832	832	2,496
Triple 20	Quintal	14.20	126.00	1,789	1,789	1,789	5,367
Insecticidas							
Clorahep	Kilo	23.50	160.00	3,760	3,760	3,760	11,280
Folidol	Libra	152.00	5.00	760	760	760	2,280
Funguicidas							
Sulfato de cobre	Kilo	26.00	96.25	2,503	2,503	2,503	7,509
Cal hidrata	Saco	7.20	21.00	151	151	151	453
Mancozeb aliete	Kilo	5.85	29.00	170	170	170	510
Mano de obra				25,345	8,918	8,918	43,181
Limpia de terreno	Jornal	110	31.90	3,509			3,509
Trazo y estaquillado	Jornal	80	31.90	2,552			2,552
Ahoyado	Jornal	60	31.90	1,914			1,914
Siembra	Jornal	100	31.90	3,190			3,190
Fertilización	Jornal	40	31.90	1,276	1,276	1,276	3,828
Control de plagas	Jornal	80	31.90	2,552	2,552	2,552	7,656
Limpias y poda	Jornal	70	31.90	2,233	2,233	2,233	6,699
Bonificación incentivo	Jornal	540/190/190	8.33	4,498	1,583	1,583	7,664
Séptimo día (21,724; 7,644; 7,644)/6				3,621	1,274	1,274	6,169
Otros costos				66,956	60,751	60,751	188,458
Cuota patronal (20,847 / 7,335 x 11.67%)				2,433	856	856	4,145
Prestaciones laborales (20,847 / 7,335 x 30.55%)				6,369	2,241	2,241	10,851
Renta tractor				500			500
Depreciaciones				5,694	5,694	5,694	17,082
Amortizaciones				500	500	500	1,500
Gastos administrativos				21,660	21,660	21,660	64,980
Gastos financieros (intereses)				29,800	29,800	29,800	89,400
Total				130,266	79,634	79,634	289,534

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, existe el rubro “Gastos Administrativos” el cual comprende aquellos gastos fijos que forman parte de la inversión en plantaciones, cuya integración se presenta a continuación juntamente con los gastos financieros de los tres primeros años del proyecto.

Cuadro 31
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Integración Gastos Administrativos y Financieros
(Cifras en Quetzales)

Elementos	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Gastos administrativos	21,660	21,660	21,660	64,980
Sueldos administración	12,312	12,312	12,312	36,936
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	9,000
Cuota patronal (11.67%)	1,437	1,437	1,437	4,311
Prestaciones laborales (30.55%)	3,761	3,761	3,761	11,283
Agua, luz, teléfono	650	650	650	1,950
Papelería y útiles de oficina	500	500	500	1,500
Gastos financieros	29,800	29,800	29,800	89,400
Intereses sobre préstamo	29,800	29,800	29,800	89,400
Total	51,460	51,460	51,460	154,380

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Como se aprecia en el cuadro anterior, el rubro de gastos administrativos más importante lo representan los sueldos de administración, que constituyen el 57% del total de gastos administrativos, en el que se contempla solo a una persona para los primeros dos años del proyecto, en el cual no hay cosecha, con un sueldo mínimo mensual de Q1,026, al cual se le calcula la bonificación incentivo (Q250), las prestaciones laborales respectivas (30.55%) y la correspondiente cuota patronal (11.67%).

3.6.2 Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo está integrado por todos los costos incurridos para la producción y distribución del producto, que significan uso de efectivo mientras, el proyecto genera ingresos que permita financiar los siguientes ciclos productivos.

Los costos y gastos en las que no se necesita efectivo no se toman en cuenta; y para el proyecto propuesto se ha considerado las siguientes erogaciones:

Cuadro 32
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Inversión en Capital de Trabajo
(Cifras en Quetzales)

Elementos	Subtotal	Total
Insumos		10,961
<u>Fertilizantes</u>		
Urea	915	
Triple 20	1,968	
<u>Insecticidas</u>		
Clorahep	4,136	
Folidol	836	
<u>Funquicidas</u>		
Sulfato de cobre	2,753	
Cal hidratada	166	
Mancozeb aliete	187	
Mano de obra directa		15,863
Fertilización (48 jornales)	1,531	
Control de plagas (96 jornales)	3,062	
Limpias (48 jornales)	1,531	
Poda (36 jornales)	1,148	
Cosecha (110 jornales)	3,509	
Bonificación incentivo (338 jornales)	2,816	
Séptimo día	2,266	
Costos indirectos variables		5,509
Cuota patronal (11.67%)	1,523	
Prestaciones laborales (30.55%)	3,986	
Gastos administrativos		48,553
Sueldos administración	29,112	
Bonificación incentivo	6,000	
Cuota patronal (11.67%)	3,397	
Prestaciones laborales (30.55%)	8,894	
Agua, luz y teléfono	650	
Papelería y útiles de oficina	500	
Gastos financieros		29,800
Intereses sobre préstamo	29,800	
Total		110,686

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Los gastos anteriores son los que se realizarán a partir del cuarto año del proyecto (primer año de producción), ya que los tres primeros años de establecimiento se incluyeron en el rubro de inversión en plantaciones.

3.6.3 Inversión total

La inversión total del proyecto está integrada por la suma de la inversión fija y el capital de trabajo, la cual se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 33
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Inversión Total Proyectada
(Cifras en Quetzales)

Concepto	Total
Inversión fija	525,274
Inversión capital de trabajo	110,686
Inversión total	635,960

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Como se aprecia el monto total de inversión es de Q635,960, lo cual puede considerarse aceptable al tomarse en cuenta el período de vida útil del proyecto; sin embargo, más adelante se hará una evaluación financiera de ésta propuesta, con el fin de establecer mediante razones de rentabilidad la factibilidad del mismo.

La inversión fija, constituida con las erogaciones de los primeros tres años de vida del proyecto, representa el 83% de la inversión total; debido a que comprende la adquisición de activos depreciables, mobiliario, equipo, la construcción de instalaciones y la adquisición del terreno (38% del total de la inversión fija), así como otros gastos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

A continuación se presenta la producción de limón en quintales que se espera obtener de las diez manzanas que consta el proyecto, con un nivel tecnológico III (intermedio).

Cuadro 34
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Superficie, Volumen y Valor de la Producción
Período: 2006 - 2010

Año	Área Cultivada (manzanas)	Volumen en Quintales	Precio Venta Quintal Q.	Valor Total Q
4	10	4,212	85	357,000
5	10	5,055	85	428,400
6	10	5,308	85	449,850
7	10	5,573	85	472,350
8	10	5,851	85	495,900

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

3.6.4 Financiamiento

En toda actividad productiva, el financiamiento se constituye en un elemento muy importante, debido a que facilita la adquisición de bienes materiales necesarios para poner en marcha un proyecto, el cual se puede obtener por medio de fuentes internas o externas.

Financiamiento interno

Según el patrimonio que tiene cada uno de los integrantes del comité, la inversión inicial de cada uno de los 20 miembros será de Q2,000, para un total de Q40,000; como aportación de fuente interna; sin embargo no se obtendrá ingreso alguno por concepto de ventas durante los primeros tres años; en consecuencia cada uno de ellos, en caso necesario, tendrá que efectuar un aporte extraordinario anual para gastos imprevistos.

Financiamiento externo

Derivado de la insuficiencia de la aportación de los inversionistas para cubrir la inversión total del proyecto, se optará por solicitar financiamiento externo a través del Banco G&T Continental, S. A., entidad que contará con el apoyo del Fideicomiso para el Desarrollo Rural GUATE-INVIERTE.

El financiamiento externo de la inversión, tendrá las siguientes características:

- Tasa anual de interés del 5%, sobre saldos del préstamo
- Monto del préstamo Q596,000
- El pago de los intereses será anual
- El plazo será de ocho años, con tres años de gracia para la amortización del préstamo, no así para el pago de intereses.

El total de la inversión y el aporte de los integrantes del comité, así como el monto total del préstamo, se presenta a continuación:

Cuadro 35
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Plan de Financiamiento
Año: 2003
(Cifras en Quetzales)

Concepto	Entidad de crédito	Valor total
Inversión total		635,960
Financiamiento interno		40,000
Diferencia		595,960
Financiamiento externo	Banco G&T Continental, S. A.	596,000

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2003.

El monto del préstamo representa el 94% de la inversión total, el cual es para cubrir los gastos operativos de los primeros años del proyecto; dicho capital se empezará a cancelar a partir del cuarto año de contratado, cuando la plantación comienza a producir y a ser comercializada.

Cuadro 36
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Plan de Amortización del Préstamo
Período: 2003 - 2010
(Cifras en Quetzales)

Año	Cuota anual	% Intereses	Intereses sobre saldos	Amortización del préstamo	Saldo del préstamo
					596,000
1	29,800	0.05	29,800	0	596,000
2	29,800	0.05	29,800	0	596,000
3	29,800	0.05	29,800	0	596,000
4	149,000	0.05	29,800	119,200	476,800
5	143,040	0.05	23,840	119,200	357,600
6	137,080	0.05	17,880	119,200	238,400
7	131,120	0.05	11,920	119,200	119,200
8	125,160	0.05	5,960	119,200	
	774,800		178,800	596,000	

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2003.

Se observa en el cuadro anterior de amortización que durante los primeros tres años, solo se pagan intereses, debido al período de gracia que consta en el contrato firmado con la entidad financiadora del proyecto y hasta el cuarto año, cuando la producción se inicie, entonces se efectuará el pago de la primera cuota de amortización del capital, que asciende a Q119,200 anuales.

A partir del cuarto año se inicia la comercialización del limón persa y la vida útil mínima que tiene éste cultivo es de 20 años, por consiguiente los ingresos se tendrán durante 17 años.

Los ingresos por las ventas del primer año de cosecha se estiman en Q357,000, con los cuales se amortizará el préstamo en dicho año, por el monto de Q119,200. Los pagos por amortización se harán al final de cada año.

Presupuesto de caja

El presupuesto de caja muestra los ingresos y egresos de efectivo empleados en cada año, con esto se determina si los ingresos proyectados son suficientes para cubrir los egresos en la vida útil del proyecto de inversión, es decir que, sirve de base para calcular la liquidez del proyecto, pues determina si en el período habrá fondos suficientes para los egresos previstos y si habrá necesidad de requerir financiamiento externo.

Al considerarse solo rubros monetarios, el monto de la inversión en plantaciones incluido en el siguiente presupuesto de caja, es menor a la detallada en el cuadro 30, por restarle a cada año el monto de las depreciaciones del equipo agrícola, herramientas, mobiliario y la amortización de los gastos de organización; además de restarle los intereses, que se presentan como “gastos financieros”.

Cuadro 37
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Presupuesto de Caja Proyectado
Período: 2003 - 2010
(Cifras en quetzales)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos								
Saldo anterior								
Ventas		276,188	202,748	129,308	238,572	365,746	496,222	644,820
Aporte de inversionistas	40,000			357,000	428,400	449,850	472,350	495,900
Préstamo bancario	596,000							
Total ingresos	636,000	276,188	202,748	486,308	666,973	815,596	968,572	1,140,721
Egresos								
Gastos variables de ventas				17,850	21,420	22,492	23,617	24,795
Equipo agrícola	14,640							
Herramientas	2,085							
Mobiliario y Equipo	2,265							
Equipo de cómputo	4,250							
Bodega y oficinas	7,500							
Terrenos	200,000							
Gastos de organización	5,000							
Inversión en plantaciones	94,272	43,640	43,640					
Insumos				10,961	10,961	10,961	10,961	10,961
Mano de obra				15,863	15,863	15,863	15,863	15,863
Costos indirectos variables				5,509	5,509	5,509	5,509	5,509
Gastos administrativos				48,553	48,553	48,553	48,553	48,553
Amortización préstamo				119,200	119,200	119,200	119,200	119,200
Gastos financieros (intereses)	29,800	29,800	29,800	29,800	23,840	17,880	11,920	5,960
Impuesto Sobre la Renta (31%)					55,880	78,916	88,129	96,603
Total egresos	359,812	73,440	73,440	247,736	301,225	319,374	323,752	327,443
Saldo al final de cada año	276,188	202,748	129,308	238,572	365,746	496,222	644,820	813,277

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

3.6.5 Estados financieros

Son documentos que muestran todas las operaciones contables principales de una empresa, que servirán para la toma de decisiones, controles e información para los inversionistas, proveedores y entidades financieras.

Costo directo de producción proyectado

Es un estado financiero complementario que integra el valor de los insumos, mano de obra, costos variables y fijos, incurridos en un período determinado, expresado en valores monetarios.

En el siguiente estado financiero proyectado, dentro de los “costos indirectos variables”, se incluye la cuota patronal IGSS y prestaciones laborales.

Cuadro 38
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Costo Directo de Producción Proyectado de 10 manzanas
Del 01 de julio al 30 de junio de cada año
(Cifras en Quetzales)

Elementos	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Insumos				10,961	10,961	10,961	10,961	10,961
<u>Fertilizantes</u>								
Urea	Quintal	7.04	130.00	915	915	915	915	915
Triple 20	Quintal	15.62	126.00	1,968	1,968	1,968	1,968	1,968
<u>Insecticidas</u>								
Clorahep	Kilo	25.85	160.00	4,136	4,136	4,136	4,136	4,136
Folidol	Libra	167.20	5.00	836	836	836	836	836
<u>Funguicidas</u>								
Sulfato de cobre	Kilo	28.60	96.25	2,753	2,753	2,753	2,753	2,753
Cal hidratada	Saco	7.92	21.00	166	166	166	166	166
Mancozeb aliete	Kilo	6.43	29.00	187	187	187	187	187
Mano de obra				15,863	15,863	15,863	15,863	15,863
Fertilización	Jornal	48	31.90	1,531	1,531	1,531	1,531	1,531
Control de plagas	Jornal	96	31.90	3,062	3,062	3,062	3,062	3,062
Limpias	Jornal	48	31.90	1,531	1,531	1,531	1,531	1,531
Poda	Jornal	36	31.90	1,148	1,148	1,148	1,148	1,148
Cosecha	Jornal	110	31.90	3,509	3,509	3,509	3,509	3,509
Bonificación incentivo (338)	Jornal	338	8.33	2,816	2,816	2,816	2,816	2,816
Séptimo día (13,597 / 6)				2,266	2,266	2,266	2,266	2,266
Costos indirectos variables				52,388	51,867	48,939	48,939	48,939
Cuota patronal IGSS (13,047 x 11.67%)				1,523	1,523	1,523	1,523	1,523
Prestaciones laborales (13,047 x 30.55%)				3,986	3,986	3,986	3,986	3,986
Costo directo de producción				32,333	32,333	32,333	32,333	32,333
Producción en quintales (unidades)				4,212	5,055	5,308	5,573	5,851
Costo unitario por quintal				8	6	6	6	6

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

Estado de resultados proyectado

Es un instrumento de análisis que muestra los resultados obtenidos durante un período determinado. En el cuadro siguiente se observa que los resultados de operación del proyecto son satisfactorios debido a que, en los primeros cinco años de producción que se presentan, se obtiene utilidades, es decir, se generan ingresos que permiten cubrir los distintos costos y gastos.

Cuadro 39
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Estado de Resultados Proyectado
Del 01 de julio al 30 de junio de cada año
(Cifras en Quetzales)

Elementos	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ventas	357,000	428,400	449,850	472,350	495,900
(-) Costo directo de producción	32,333	32,333	32,333	32,333	32,333
(-) Gastos variables de venta	17,850	21,420	22,492	23,617	24,795
Ganancia marginal	306,817	374,648	395,024	416,400	438,773
(-) Costos fijos de producción	66,212	65,691	62,763	62,763	62,763
Sueldos	11,484	11,484	11,484	11,484	11,484
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Prestaciones laborales	3,508	3,508	3,508	3,508	3,508
Cuota patronal	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340
Depreciaciones costo (inversión en plantaciones, equipo agrícola y herramientas, anexo 5)	46,879	46,358	43,430	43,430	43,430
(-) Gastos de administración	30,549	30,549	30,096	30,096	30,096
Sueldos	17,628	17,628	17,628	17,628	17,628
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuotas patronales	2,057	2,057	2,057	2,057	2,057
Prestaciones laborales	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385
Agua, luz y teléfono	650	650	650	650	650
Papelería y útiles de oficina	500	500	500	500	500
Depreciaciones gasto (mobiliario y equipo, equipo de cómputo e instalaciones, anexo 5)	828	828	375	375	375
Amortizaciones gasto (gastos de organización, anexo 5)	500	500	500	500	500
Ganancia de operación	210,057	278,408	302,166	323,541	345,914
(-) Gastos financieros	29,800	23,840	17,880	11,920	5,960
Intereses sobre préstamos	29,800	23,840	17,880	11,920	5,960
Ganancia antes del ISR	180,257	254,568	284,286	311,621	339,954
Impuesto sobre la renta (31%)	55,880	78,916	88,129	96,603	105,386
Ganancia neta	124,377	175,652	196,158	215,019	234,568

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,003.

En el anterior estado financiero, se incluye el costo directo de producción detallado con anterioridad, además se agrega el rubro de gastos variables de venta, que contabilizan gastos para costear promociones, realizar investigaciones de mercado y en algunos casos el transporte cuando así sea requerido y depreciación costo (de activos relacionados con la actividad productiva) y puede observarse que a partir del quinto año, su valor va en disminución, esto originado por la vida útil de algunos activos.

En relación con la ganancia, debe indicarse que se rebajó el Impuesto Sobre la Renta -ISR-, al 31% de conformidad con lo que establece el Decreto número 26-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus reformas.

La amortización del préstamo no se visualiza en el presente estado financiero, ya que el financiamiento externo forma parte de las cuentas de balance, los intereses que representan gastos para una entidad, si se incluyen en el Estado de Resultados.

Estado de situación financiera proyectado

Este estado refleja la situación financiera en que se halla el proyecto al final de cada año, su utilidad radica en que permite visualizar la realidad económica y a la vez para toma de decisiones; en los primeros tres años no se presenta ganancia del ejercicio, por no existir ventas; éstas se darán hasta en el cuarto año de iniciado el proyecto.

Cuadro 40
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Estado de Situación Financiera Proyectado
Al 30 de Junio de cada año
(Cifras en Quetzales)

Elementos	FASE PRE-OPERATIVA							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
ACTIVO								
Propiedad, planta y equipo								
Terrenos	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Equipo agrícola	14,640	14,640	14,640	14,640	14,640			
(-) Dep. acumulada	(2,928)	(5,856)	(8,784)	(11,712)	(14,640)			
Herramientas	2,085	2,085	2,085	2,085				
(-) Dep. acumulada	(521)	(1,043)	(1,564)	(2,085)				
Mobiliario y equipo	2,265	2,265	2,265	2,265	2,265			
(-) Dep. acumulada	(453)	(906)	(1,359)	(1,812)	(2,265)			
Equipo de cómputo	4,250	4,250	4,250					
(-) Dep. acumulada	(1,417)	(2,833)	(4,250)					
Instalaciones	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
(-) Dep. acumulada	(375)	(750)	(1,125)	(1,500)	(1,875)	(2,250)	(2,625)	(3,000)
Plantaciones				289,534	289,534	289,534	289,534	289,534
(-) Dep. acumulada				(43,430)	(86,860)	(130,290)	(173,720)	(217,151)
Otros activos								
financieros								
Plantaciones en proceso	130,266	209,900	289,534					
Gastos de organización	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
(-) Amort. acumulada	(500)	(1,000)	(1,500)	(2,000)	(2,500)	(3,000)	(3,500)	(4,000)
Activos corrientes								
Caja	276,189	202,748	129,308	238,572	365,746	496,222	644,820	813,277
Suma del activo	636,000	636,000	636,000	697,057	776,545	862,715	967,007	1,091,159

Cuadro 40
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Estado de Situación Financiera Proyectado
Al 30 de Junio de cada año
(Cifras en Quetzales)

Elementos	FASE PRE-OPERATIVA							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
PASIVO Y PATRIMONIO								
Capital y reservas								
Aportación de los socios	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Ganancia del período			118,158		166,870	186,350	204,268	222,840
Ganancia acumulada					118,158	285,028	471,378	675,645
Reserva legal				6,219	15,001	24,808	35,559	47,288
Pasivo no corriente								
Préstamo del banco	596,000	596,000	596,000	476,800	357,600	238,400	119,200	0
Pasivo corriente								
Impuesto S/la Renta por pagar				55,880	78,916	88,129	96,603	105,386
Suma pasivo y capital	636,000	636,000	636,000	697,057	776,545	862,715	967,007	1,091,159

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2003.

En el cuadro anterior, puede apreciarse que el valor de la plantación se capitaliza hasta el cuarto año, debido a que los primeros tres, comprenden la fase pre-operativa; los activos fijos y diferidos se deprecian a partir del primer año según los porcentajes establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, el equipo de cómputo al cuarto año se encuentra totalmente depreciado por esta razón ya no se visualiza su depreciación, debido a que su vida útil es de tres años y el gasto se capitaliza como parte del total de la plantación.

A partir del cuarto año inicia la etapa productiva y se realiza la primera amortización del préstamo por reflejar utilidad el proyecto.

3.7 EVALUACIÓN

La evaluación mide la calidad de los hechos, la calidad de la organización y preparación, el grado de eficiencia de la ejecución, el valor del impacto, entre otros.

3.7.1 Evaluación financiera

El objetivo fundamental de la evaluación financiera, es demostrar la viabilidad de determinado proyecto y analizar determinados aspectos de índole financiero, para la oportuna toma de decisiones, en función de resultados obtenidos y de acuerdo a técnicas que permitan efectuar comparaciones entre diferentes opciones que sean rentables al inversionista.

Es un análisis financiero que se realiza sobre el patrimonio del proyecto, para analizar el tiempo, la tasa de recuperación de la inversión, tiempo de recuperación del capital invertido, el margen de seguridad y el punto de equilibrio. Estas herramientas se desarrollan a continuación para establecer la factibilidad del proyecto, se considera que la producción es a mediano plazo y para efectos de estudio, la evaluación financiera se hace al cuarto año de producción.

Tasa de recuperación de la inversión (TRI)

Este indicador determina el porcentaje de recuperación de la inversión.

$$TRI = \frac{\text{Utilidad} - \text{Amortización Préstamo} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortizaciones}}{\text{Inversión Total}} \times 100$$

$$TRI = \frac{+215,019 \quad -119,200 \quad +43,805 \quad +500}{635,960} \times 100$$

$$TRI = \frac{140,124}{635,960} \times 100$$

$$TRI = 0.220335 \times 100$$

$$TRI = \underline{\underline{22\%}}$$

Lo anterior indica el porcentaje en que se obtendrán los beneficios de regreso, es decir, que los integrantes del comité recuperarán su inversión a una tasa del 22%, al cuarto año de producción. Lo que revela que el proyecto es rentable y atractivo para los miembros de la organización.

Tiempo de recuperación de la inversión (TREI)

Es el tiempo que tarda en recuperarse la inversión inicial del proyecto; según éste método la mejor inversión es la que tiene un plazo de recuperación más corto.

$$TREI = \frac{\text{Inversión Total}}{\text{Utilidad} - \text{Amortización Préstamo} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortizaciones}}$$

$$TREI = \frac{635,960}{215,019 \quad -119,200 \quad 43,805 \quad 500}$$

$$TREI = \frac{635,960}{140,124}$$

$$\text{TREI} = \underline{\underline{4.5385525}}$$

4.538552	0.538552 4 años
0.538552	6.462629481 6 meses
0.462629	13.87888 14 días

La inversión total efectuada al inicio del proyecto será recuperada en un tiempo aproximado de cuatro años, seis meses y catorce días, a partir del primer año de producción. Como puede observarse el período de recuperación es a largo plazo, pero puede considerarse un proyecto viable ya que es un producto que tiene mercado a nivel nacional y además no se ha explotado en esta región.

Retorno al capital (RC)

Indica el total de la inversión que se recuperará durante el ciclo de operaciones.

RC = Utilidad Neta - Amort. Préstamo + Intereses + Depreciación + Amortización

RC = +215,019 -119,200 +11,920 +43,805 +500

RC = 152,044

Este resultado demuestra que el proyecto favorece al capital invertido por los integrantes del comité, en vista de que al final del séptimo año (cuarto de cosecha), existe un retorno de capital que asciende a la cantidad de Q152,044; visto sin las deducciones financieras del período.

Tasa de retorno al capital (TRC)

Representa el porcentaje global bajo el cual retornará todo el monto invertido en el desarrollo del proyecto.

$$TRC = \frac{\text{Retorno de capital}}{\text{Inversión Total}} \times 100$$

$$TRC = \frac{152,044}{635,960} \times 100$$

$$TRC = 0.239078 \times 100$$

$$TRC = \underline{\underline{24\%}}$$

Este resultado indica que el 24% de la inversión retornará a formar parte del capital, en el primer año de cosecha del limón persa.

Punto de equilibrio en valores (PEQ)

Indica el valor de las ventas que se necesitan para cubrir los costos y gastos anuales durante el ciclo de operaciones.

$$PEQ = \frac{\text{Gastos Fijos}}{\% \text{ Ganancia Marginal}}$$

$$PEQ = \frac{60,473}{0.881549}$$

$$PEQ = \underline{\underline{68,599}}$$

El resultado del punto de equilibrio, expresa que los integrantes del comité, al alcanzar un nivel de ventas igual a Q68,599, cubrirán el total de gastos fijos, por lo que en este nivel, no se obtiene pérdida ni ganancia. Es necesario que el encargado de comercialización conozca la cantidad en quetzales mínima de producto a vender, para no obtener saldos negativos y partir de esto realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar la ganancia esperada.

Porcentaje de margen de seguridad (PMS)

Representa las ventas que se realizarán a partir del punto de equilibrio y que pasan a convertirse en ganancia.

$$PMS = \frac{\text{Gastos Fijos}}{\text{Ganancia Marginal}} \times 100$$

$$PMS = \frac{60,473}{416,400} \times 100$$

$$PMS = 0.145228 \times 100$$

$$PMS = \underline{\underline{15\%}}$$

Este porcentaje, representa la cantidad que al séptimo año se puede dejar de vender sin tener pérdida en el ejercicio y puede considerarse como aceptable para el proyecto.

Punto de equilibrio en unidades (PEU)

Son las unidades que se necesita producir y vender para cubrir los costos y gastos fijos y variables del ciclo de operaciones.

$$PEU = \frac{PEQ}{\text{Precio de Venta}}$$

$$PEU = \frac{68,599}{85}$$

$$PEU = \underline{\underline{809}}$$

En éste proyecto es necesario llegar a vender como mínimo 809 quintales de limón persa, para poder cubrir los gastos normales del período. Como se mencionó con anterior, esta es la base sobre la que el encargado de comercialización trabajará

para alcanzar las metas establecidas, para beneficio de los miembros del comité.

3.7.2 Impacto social

Dadas las circunstancias geográficas y climatológicas del Municipio y la considerable baja en los precios del café, se considera necesario desarrollar el proyecto de producción del limón persa, porque constituye un impulso más para que los campesinos se organicen de alguna u otra forma, para trabajar en su propio beneficio, gestionen las opciones de crédito que hay en el mercado y así tomar las oportunidades de desarrollo que existen en el ambiente, tanto individual como social y a la vez contribuir al desarrollo económico del País en general. La propuesta de organización es la modalidad de comité, que constituye una excelente alternativa, con varios beneficios entre ellos: la facilidad de obtener créditos a bajos intereses, asistencia técnica gratuita por parte del gobierno, etc., con el objetivo de impulsar la economía nacional a través de la diversificación de productos y ampliación de la oferta de éste y otros productos en el mercado.

Con este proyecto se percibe además, contribuir al mejoramiento económico de veinte familias más otras tres personas que trabajaran en el proyecto, que hacen un total de 122 personas, de forma aproximada.

CAPÍTULO IV

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

En este capítulo se desarrolla la organización empresarial propuesta, para el proyecto del cultivo de limón persa, el cual contiene varios aspectos como: tipo de organización, localización y denominación, objetivos, recursos, estructura organizacional, proyección y aplicación del proceso administrativo entre otros, los cuales se detallan a continuación:

4.1 SITUACIÓN ACTUAL

Durante la investigación de campo realizada se constató que la producción del limón persa no se ha explotado en la actualidad en el municipio de La Democracia, por lo que este producto es una buena alternativa para invertir y con ello diversificar la actividad agrícola; si se toma en cuenta que los productos que tradicionalmente se han cultivado ya no son rentables tanto en el mercado nacional como internacional. Este se ha cultivado en otros departamentos del país como: San Marcos, Escuintla, Santa Rosa, Chimaltenango y Zacapa, donde se ha aprovechado la aceptación que ha tenido este fruto a nivel nacional y en otros países y como prueba de ello es el aumento de las exportaciones que ha tenido Guatemala en los últimos años.

4.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA

Para el presente proyecto se propone que los productores se integren en un tipo de organización denominado comité agrícola, ya que es la que más se ajusta a las características de la población, debido a que los recursos económicos con que cuentan estas familias son limitados, quienes desarrollaran todo lo concerniente a la actividad productiva, administrativa, financiera y comercial. Así como verificar que se cumpla con las metas establecidas.

4.2.1 Tipo

De acuerdo con el estudio y análisis de las formas de organización existentes, en el País, el tipo de organización que se propone es un comité agrícola como se mencionó con anterioridad.

4.2.2 Localización y denominación

La denominación de la organización será: comité agrícola “LIPERSA”, la cual estará conformada por 20 familias. A través de este tipo de organización se logrará que en la comunidad se busque el interés en común, de manera que los productores trabajen en coordinación, para lograr que el proyecto sea rentable y alcance las expectativas esperadas.

La ubicación de las instalaciones físicas y administrativas se sugiere que se localicen en la aldea La Reforma Chojil, lugar que será compartido con la bodega o centro de acopio, las que estarán situadas en la propiedad de uno de los miembros que integrarán la organización, con el fin de que éstas se encuentren lo más cercano posible a todos los miembros del comité y así facilitar las actividades administrativas e inspección de la producción.

4.2.3 Justificación

Producto del análisis efectuado durante las visitas realizadas a las comunidades que conforman el Municipio, se determinó que el tipo de organización más viable para el proyecto, de acuerdo a las condiciones socioeconómicas de los pobladores, es la creación un comité, lo que mejorará los sistemas de producción en el campo, la capacitación y asesoría técnica en materia de organización para un mejor cultivo, compra de insumos a mejores precios, obtención de préstamos, adquisición de tecnología moderna, mayor acceso a los mercados y muchos otros beneficios más que no tendrían si trabajarán individualmente.

4.2.4 Objetivos

- Lograr que las 10 manzanas que se van a cultivar en el proyecto, se obtenga en el primer año de cosecha, un volumen de producción de 2,380 millares de fruto, con un incremento promedio de 232 millares por año, hasta el cuarto año proyectado de dicho estudio.
- Obtener una ganancia neta de Q124,377 para el primer año de vida útil del estudio y dicho monto será repartido en partes iguales a las 20 familias que conformarán la organización y de esta manera contribuir a mejorar las condiciones de vida de dichas personas.
- Vender la totalidad de la producción para el primer año de cosecha y años posteriores, durante la vida útil del proyecto que es de 20 años y posesionarse en el mercado donde se venderá el producto, que es principalmente el casco urbano y lugares cercanos.
- Lograr vender como mínimo Q68,599, lo cual equivale a 809 quintales de limón persa a partir del primer año de cosecha, para cubrir los costos y gastos durante cada ciclo del proyecto.

4.2.5 Marco jurídico

Se regirá por normas externas e internas, las cuales deben permitir que la organización tenga una base legal adecuada para iniciar sus operaciones.

Externas

Las leyes que norman de forma directa e indirecta, la formación de la organización son:

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Código de Trabajo, Decreto 1441.

- Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus reformas.
- Código Municipal, Decreto 12-2002.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92.

Internas

Son instancias creadas dentro de la organización para regular su funcionamiento, están integradas por lineamientos que deben observar los miembros del comité para el buen desempeño de las actividades. A continuación se hace mención de las siguientes normas:

- Acta de Constitución y Estatutos, éstos determinarán la forma como funcionará el comité.
- Políticas, son las que normaran el desarrollo y curso de la organización.
- Manuales Administrativos, contienen información referente a la organización y funcionamiento de las partes integrantes del comité, se utilizarán para consulta interna por parte de los miembros; los manuales que se aplicarán serán Manuales de Organización y Manuales de Normas y Procedimientos.

4.2.6 Estructura organizacional

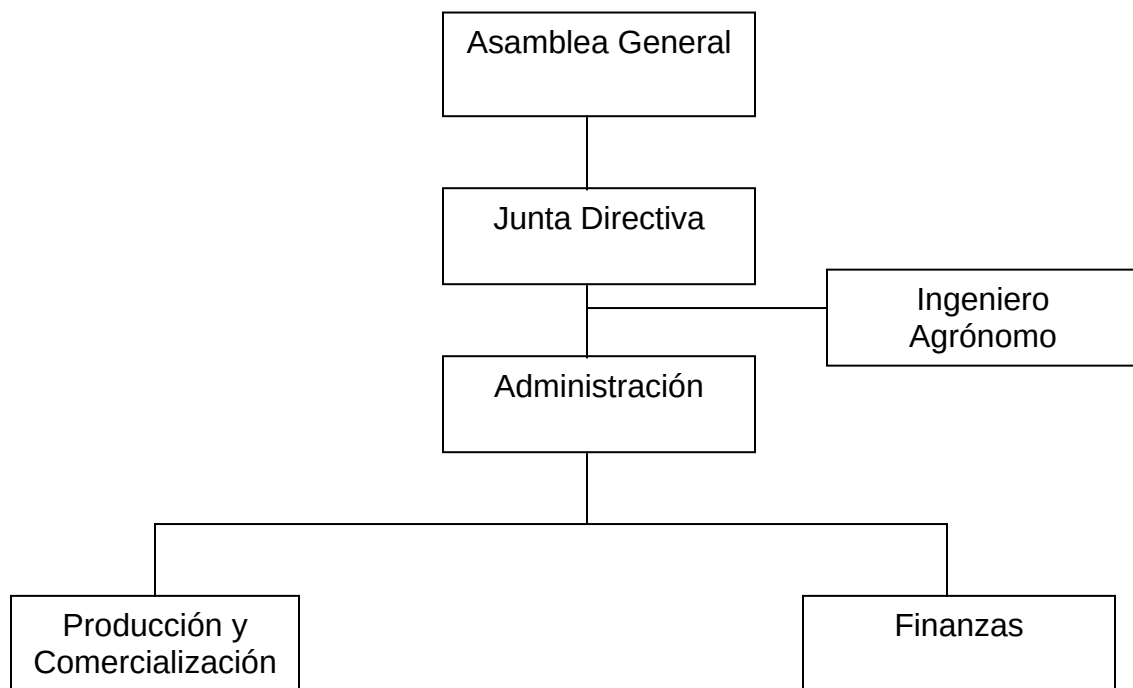
Es la representación gráfica de una organización y como esta conformada de acuerdo a la jerarquía de mandos, división del trabajo, funciones y atribuciones. El órgano de mayor jerarquía en el comité será la Asamblea General, seguida por la Junta Directiva, de la cual depende la Administración, de esta se derivan producción-comercialización y finanzas.

4.2.7 Diseño organizacional

Es el desarrollo o cambios en la estructura de una organización, divide el trabajo para evitar la duplicidad, el esfuerzo innecesario, el conflicto y mal uso de los recursos y enfoca el esfuerzo de trabajo en el cumplimiento de objetivos

Su representación gráfica es el organigrama, que estará estructurado de la siguiente forma:

Gráfica 5
Municipio de La Democracia - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Limón Persa
Organigrama General
Comité Agrícola "Lipersa"
Año: 2003



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre
 2,003.

En lo que se refiere al diseño organizacional, se propone el anterior organigrama, porque se requiere de un ente superior, que dirija y controle todo el funcionamiento de la organización, así como otros órganos que promuevan la delegación de responsabilidades, con el objetivo de que exista la adecuada recepción, en la ejecución de tareas.

El sistema de organización que se aplicará en el comité será de tipo lineal, debido a su sencillez y fácil aplicación, ya que se adapta a pequeñas organizaciones y las líneas de mando son directas, las cuales no dan lugar a incertidumbres al momento de girar órdenes de mayor o menor importancia dentro de la jerarquía de la organización. Además permite crear una firme disciplina en el desempeño de las diferentes actividades sin tener problema alguno en la fuga de responsabilidades.

4.2.8 Funciones básicas de las unidades administrativas

A continuación se describen las funciones y responsabilidades de cada puesto dentro de la organización:

Asamblea general: será el órgano máximo deliberante dentro de la organización y estará conformado por miembros de la organización. Las funciones que le corresponden son:

- Elegir a los miembros de la Junta Directiva.
- Remoción y sustitución por motivo injustificado de uno o varios miembros de la Junta Directiva.
- Aprobar reglamentos, directrices y políticas que coadyuven al logro de los objetivos en el mediano y largo plazo; así como la disolución o liquidación del comité.
- Decidir sobre las políticas de organización, dirección y control interno de la organización.

- Conocer los informes de producción, comercialización, estados contables y financieros.
- Admisión, retiro, expulsión, sustitución y rehabilitación de los miembros.
- Reunir a los integrantes del comité en forma ordinaria dos veces al año y extraordinariamente cuando se considere necesario.
- Cualquier otro asunto que por resolución de la Junta directiva o a solicitud de los integrantes que deba tratarse con urgencia.

Junta directiva: Tendrá especialmente las atribuciones siguientes:

- Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General.
- Planificar, dirigir, y coordinar los programas de acuerdo con los objetivos del comité y someterlos a consideración de la Asamblea y velar por el cumplimiento de los mismos.
- Cumplir sus actividades de acuerdo a las normas, reglamentos, políticas y decisiones tomadas por la Asamblea General.
- Gestionar a donde corresponda sobre los recursos necesarios para cumplir con los fines del comité.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual y someterlo a la aprobación de la Asamblea General.
- Elaborar el plan de distribución de utilidades y someterlo a aprobación de la Asamblea General.
- Organizar los departamentos de Administración, producción-comercialización y finanzas.
- Informar de su gestión en forma detallada y documentada a la Asamblea.
- Aprobar los programas de capacitación y asistencia técnica.

Administración: entre las funciones que le corresponde desarrollar están:

- Preparar y proponer proyectos, programas y planes de trabajo a la Junta Directiva de la organización, para su aprobación en Asamblea General.
- Organizar e integrar los recursos y actividades adecuadas a cada una de las unidades administrativas del comité.
- Supervisar e informar a la Junta Directiva de todas las actividades desarrolladas por los distintos departamentos.
- Controlar los procedimientos de Administración, producción-comercialización y finanzas.
- Resolver conflictos que se susciten con motivo de la distribución del trabajo y de los recursos; del incumplimiento de deberes y de la falta de atención a las áreas de responsabilidad individual.
- Velar por la solidaridad entre los integrantes.
- Rendir un informe mensualmente de sus actividades a la Junta Directiva, o cuando le fuere solicitado.

Producción y comercialización: Para este departamento, las funciones básicas serán:

- Tener a cargo la ejecución y dirección de la producción
- Examinar nuevas técnicas para mejorar la utilización de injertos, fertilizantes y fungicidas.
- Formular y ejecutar el plan de producción a corto, mediano y largo plazo.
- Elaborar y mantener un registro continuo de los costos de producción.
- Presentar a la Administración la solicitud de materiales e insumos necesarios para el cultivo del producto.
- Otros inherentes a la producción.

Comercialización: tendrán a cargo la ejecución y dirección de la comercialización, las funciones básicas serán:

- Mantener información sobre la existencia del producto.
- Ejecutar el plan de comercialización a corto, mediano y largo plazo.
- Realizar investigación de mercado, para conocer las variables como precio, producto y plaza de la competencia.
- Definir tácticas y estrategias para la comercialización del producto.
- Atender los pedidos, cobros y repartos del producto.

Finanzas: Asumirá las siguientes funciones:

- Llevar controles de tipo financiero y contable.
- Encargado de producir sistemática y estructuralmente información financiera expresada en unidades monetarias.
- Presentar informes financieros mensual y anualmente a la Junta Directiva.
- Brindar información oportuna de los ingresos y egresos del comité.

4.3 RECURSOS NECESARIOS

Los recursos humanos, físicos y financieros que se necesitan para la realización del proyecto se detallan a continuación.

4.3.1 Humanos

Es el recurso más importante en cualquier organización para poder desarrollar todas las actividades. El comité agrícola estará formado por 20 familias o socios, quienes integrarán los órganos superiores de la Asamblea General y Junta Directiva, para los departamentos de Administración, Producción-Comercialización y Finanzas, se tomará en cuenta primero a los miembros de la organización, si hay gente preparada o con los estudios necesarios, para desempeñar estos puestos; de no ser así, se contratará a personal calificado para desarrollar este tipo de funciones. Además se contratarán jornaleros para el desarrollo del proceso del cultivo del limón persa.

4.3.2 Materiales

Son los recursos físicos que son necesarios para el funcionamiento del proyecto. Se contará con 10 manzanas para la producción del limón, oficinas para la realización de todas las actividades administrativas, un salón de sesiones para todos los miembros del comité y una bodega o centro de acopio.

a) Equipo agrícola:

- 10 Rollos de poliducto
- 2 Bombas fumigadoras
- 20 Mariposas para riego
- 2 Bombas 5HP para riego
- 100 Cajas plásticas

b) Herramientas:

- 5 Piochas
- 5 Palas
- 5 Machetes
- 5 Barretas
- 5 Azadones
- 5 Carretillas de mano

c) Mobiliario y equipo:

- 1 Pizarrón de fórmica
- 1 Archivo de metal
- 1 Escritorio
- 15 Sillas plásticas
- 1 Mesa para sesiones

d) Equipo de cómputo:

1 Computadora

1 Impresora

1 Regulador

Papelería y útiles de oficina

e) Instalaciones:

1 Edificio para bodega o centro de acopio (90%), oficinas administrativas y salón de sesiones (10%).

f) Terrenos:

10 Manzanas (adquisición).

4.3.3 Financieros

Es la inversión monetaria total que se necesita para poner en marcha el proyecto del cultivo del limón persa y el capital puede ser propio o prestado. Dentro de las fuentes internas están las aportaciones iniciales de los veinte miembros del comité que serán de Q2,000 cada uno, para un total de Q40,000. Con respecto a la fuente externa se solicitará un préstamo por un monto de Q596,000 a través del Banco G&T Continental, S. A., entidad que contará con el apoyo del Fideicomiso para el Desarrollo Rural GUATE-INVIERTE, a una tasa anual de interés del 5% sobre saldos del préstamo. Para hacer un monto total de la inversión de Q635,960.

4.4 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Con la integración del comité se persigue una proyección social, económica y cultural en la población, las que se detallan a continuación:

4.4.1 Social

La creación del comité agrícola “LIPERSA”, tendrá como una de las finalidades buscar el beneficio social de la población de la aldea La Reforma Chojil, a través de la generación de fuentes de empleo, porque se contratarán personas originarias de la comunidad en los distintos trabajos o jornales que conlleva el proceso productivo del limón y con ello contribuir a mejorar el nivel de vida de los pobladores. Ya que según la investigación realizada, no se paga el actual salario mínimo a la mano de obra que se emplea en los cultivos tradicionales como el café y maíz. Lo cual ha contribuido a que las familias se encuentren en estado de pobreza o extrema pobreza. Porque solo ganan Q25 diarios o por jornal, el que tiene la suerte de tener empleo.

4.4.2 Económica

La rentabilidad que deje la venta de la producción serán los beneficios económicos que proporcione el proyecto, los cuales irán de manera directa a los miembros del comité y que ayudará a mejorar la calidad de vida de cada uno. Esto conllevará a que tengan mayor acceso a créditos y que puedan desarrollar otros proyectos en el futuro y mejorar de esta manera las condiciones socioeconómicas de los productores y de la comunidad en general.

4.4.3 Cultural

La realización de este proyecto será un buen ejemplo para todos los agricultores de la región, porque de esta manera tomarán la decisión de organizarse y cultivar otro tipo de productos que les sean más rentables, y así abandonar los cultivos tradicionales que solo les sirve para subsistir. Al estar organizados aprenderán nuevas técnicas de producción a través de la capacitación que se solicitará a instituciones como: el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-, Programa de cooperación española -INTERVIDA- y los

proveedores, lo que se pondrá en práctica de forma inmediata, para obtener productos de mejor calidad y a un menor costo.

4.5 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los integrantes del comité agrícola, tendrán la necesidad de aplicar los elementos que contiene el proceso administrativo como: la planeación, organización, integración, dirección y control, para el aprovechamiento de los recursos disponibles y el éxito y buen desempeño de todas las actividades que desarrolle la institución.

4.5.1 Planeación

“La planeación es la aptitud de fijar metas, determinar las tareas a llevar a cabo para cumplirlas, asignar las tareas a otros, supervisar el progreso de acuerdo con el plan y revisar el plan para reflejar información nueva”.²¹

Es la fase inicial del proceso administrativo, toda empresa requiere de ésta, como etapa preliminar para el logro de una eficiencia máxima en su acción. La planeación es un proceso continuo y sujeto a cambios, acorde al desarrollo constante de la empresa. La cual esta integrada por la visión, misión, planes, objetivos, políticas y metas, las que se detallan en seguida:

Visión

La visión de este estudio es diversificar la producción agrícola en el municipio de La Democracia y con ello mejorar las condiciones socioeconómicas de sus pobladores, a través de realización del proyecto del cultivo de limón persa.

²¹ Don, Hellriegel, Et al., Comportamiento Organizacional. Octava Edición, International Thomson Editores, México, D.F., Diciembre, 1999. Pág. 22

Misión

Mejorar la calidad de vida de los miembros del comité agrícola “LIPERSA”, como resultado de las ganancias que se obtengan de la venta del producto.

Planes

El encargado de producción y comercialización, planificará con anticipación, la cantidad de limón a cosechar, la cual dependerá de los pedidos que hagan los mayoristas o la demanda que se tenga, para evitar posibles pérdidas económicas en caso que el producto no se vendiera. En cuanto al almacenamiento, también se planeará el tiempo que permanecerá el fruto en la bodega, el cual será de un día como máximo por ser un producto perecedero y de esta forma evitar que pierda su calidad, lo que podría influir directamente en el precio. Para lo cual se les notificará con anticipación a los mayoristas, para que se hagan presentes al centro de acopio, para realizar la transacción.

Objetivos

- Alcanzar en el primer período de vida del estudio, la aplicación correcta de los elementos que conforman el Proceso Administrativo como lo son la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. En los departamentos de Administración, Producción-Comercialización y Finanzas entre otros.
- Lograr en el primer año del proyecto, la eficiencia en la administración y utilización de los recursos económicos que asciende a una inversión total de Q635,960.
- Alcanzar el mayor precio posible que es Q85 el quintal, para el producto de primera categoría a través un correcto control en la clasificación del fruto y que cumpla con las características antes mencionadas.

Estrategias

- Utilizar sistemas de riego durante la época seca.
- Producir tres cosechas al año, a través de la utilización del sistema antes mencionado.
- Las oficinas administrativas del proyecto estarán situadas en la aldea La Reforma Chojil, para facilitar el traslado y la comercialización del producto ya que el centro de acopio estará ubicado en estas mismas instalaciones.

Políticas

- Contratar mano de obra originaria de la aldea La Reforma Chojil, lugar donde estará ubicado el proyecto.
- En el primer año de cosecha las ventas se realizarán al contado y en los siguientes 50% al crédito y 50% al contado.
- Mantener constante comunicación con los clientes.
- Hacer un descuento del 5% de acuerdo a la cantidad de producto comprado.

Metas

- Obtener el cien por ciento de la producción estimada por cada manzana de terreno cultivada.
- Vender la totalidad de la producción en cada cosecha en el año.
- Lograr el crecimiento del proyecto a corto plazo a través de la incorporación de nuevos miembros y nuevo capital de trabajo.

Normas

- Se tendrá como regla general la ejecución de una sesión ordinaria con todos los miembros del comité, el día 2 de cada mes, para tratar asuntos relacionados con el proyecto.
- Los cargos de Presidente, Vicepresidente y Tesorero, serán ocupados por los miembros que integrarán el comité, por un período de un año.

4.5.2 Organización

“Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para su aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”.²²

Como se indicó anteriormente en la estructura organizacional propuesta, la autoridad máxima será la Asamblea General, conformada por los miembros del comité y este órgano será quien organice, coordine y controle todas las actividades desarrolladas por los demás departamentos y también tomará las decisiones más importantes para beneficio del proyecto. Seguidamente estará la Junta Directiva, también integrada por miembros del comité y será el segundo órgano más importante, del cual dependerán el departamento de administración, producción y comercialización y finanzas. Con este tipo de estructura organizacional propuesta se espera que el proyecto cuente con los elementos administrativos necesarios en cuanto a organización y con ello facilitar las labores de cada miembro y por ende el éxito del proyecto.

Los instrumentos administrativos que se utilizarán en este proyecto son: el Manual de Organización, donde se indican las funciones, atribuciones y niveles jerárquicos. Se propone también el Manual de Normas y Procedimientos, en el cual se indica a través de figuras, los pasos a seguir en las actividades administrativas. Estos servirán de base para que los miembros del comité y empleados, los que contarán con una guía de información en cuanto a los departamentos que conforman la organización, niveles jerárquicos, funciones y atribuciones de cada uno, así como, las relaciones que deben existir entre cada puesto de trabajo y de esta forma se pretende facilitar el desarrollo de las

²² Agustín, Reyes Ponce. Administración Moderna. Duodécima Edición, Editorial Limusa, México, D.F., 2002. Pág. 276

labores en la institución. (El Manual de Organización se puede apreciar en el Anexo III).

4.5.3 Integración

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.²³

Consiste en ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente. Este objetivo se logra al identificar las necesidades de la fuerza laboral, determinar el número de personas disponibles, reclutar, seleccionar candidatos para los puestos, remunerarlos y capacitarlos o desarrollarlos.

Reclutamiento

Para el reclutamiento que se necesitará para las áreas de Administración, Producción-Comercialización y Finanzas se debe tomar en cuenta primero las fuentes internas, averiguar si los integrantes del comité o familiares están interesados y preparados con los estudios necesarios para desempeñar estos puestos, de no ser así se tomará como segunda opción las fuentes externas o sea los pobladores de la aldea La Reforma Chojil. Para lo cual se repartirán volantes a los pobladores de la aldea antes mencionada y en el casco urbano. También se pasarán anuncios publicitarios en las radios locales.

Selección

La selección del personal estará a cargo de la Junta Directiva y se realizará de manera sencilla, por medio de una entrevista personal con los candidatos aspirantes a los puestos, donde se tomarán en consideración varios aspectos

²³ Ibidem, Pág. 336

como: la experiencia en puestos similares, conocimientos sobre el producto, honradez y referencias personales entre otros.

Contratación

Después de hacer la selección respectiva entre los candidatos y encontrar a la persona idónea y que cumpla con los requisitos para desempeñar cada puesto de trabajo, se realizará la contratación y firma del contrato laboral por ambas partes y se le indicarán algunos aspectos importantes como: salario, funciones, responsabilidades, puesto que desempeñará, jefe inmediato superior, normas y horarios de trabajo. (Ver contrato de trabajo en el Anexo II).

4.5.4 Dirección

“Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.²⁴

La Asamblea General será la máxima autoridad dentro de la institución, dirigirá y coordinará las demás áreas que conforman la estructura organizacional, también tomará todas las decisiones importantes, como se mencionó con anterioridad.

Comunicación

La comunicación entre cada departamento será de manera verbal y escrita a través de cartas, volantes, memorandums y carteles. En el momento que la Asamblea General tome una decisión importante para la institución, se convocará a todos los miembros del comité y empleados, para informarles al respecto. (El memorandum se puede apreciar en el Anexo I).

Motivación

La motivación es uno de los aspectos más importantes y que no se deben olvidar en cualquier organización, pues de ella depende que el personal pueda

²⁴ Idem., Pág. 384

rendir lo esperado o no, porque un empleado que se siente motivado, no solo va a realizar bien su trabajo sino que va a tratar de aportar más de lo que puede. Lo cual es positivo para cualquier organización.

Para que los miembros y empleados del comité se sientan motivados porque están realizando bien su trabajo o por una meta alcanzada, se hará por medio verbal y escrito a través de cartas dirigidas a la persona o departamento responsable. También es importante que las ideas aportadas por los empleados de la institución, sean tomadas en cuenta por parte de la Asamblea General, para que éstos se sientan motivados y contribuyan con el buen desempeño del proyecto. Además debe haber compañerismo y colaboración entre cada miembro de la organización. Asimismo es necesario mencionar que se otorgarán pagos o bonos económicos extras, como incentivos por las metas alcanzadas por cada trabajador; por ejemplo al encargado de comercialización se le concederá un pago adicional de Q200, por cada meta alcanzada con respecto a las ventas del producto.

4.5.5 Control

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados; ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”.²⁵

La Asamblea General llevará un control de cada uno de los miembros del comité para que apliquen los nuevos procedimientos de cultivo adquiridos a través de las capacitaciones que se reciban y así lograr alcanzar los objetivos planeados. También tendrá una constante inspección sobre sus subordinados para que realicen sus funciones de manera efectiva.

²⁵ Ibid., Pág. 440

El encargado de producción llevará un control sobre los insumos más adecuados para el cultivo y donde se pueden comprar a mejores precios y la cantidad que se le proporcionará a cada miembro del comité. Adicionalmente llevará un registro sobre la cantidad de producción obtenida por cada uno y así tomar las medidas necesarias, sino se cumplió con lo establecido.

CONCLUSIONES

Como resultado del análisis de la investigación realizada, en el municipio de La Democracia, departamento de Huehuetenango, se presentan las siguientes conclusiones:

1. El sector artesanal, específicamente las panaderías no se encuentran organizadas en gremios, lo que ha provocado que cada quien trabaje de manera individual, lo cual es un factor negativo que afecta a estas unidades porque no tienen acceso a muchos beneficios como el financiamiento, lo que imposibilita su crecimiento, siendo las más afectadas las unidades familiares.
2. Según la investigación realizada, el clima del municipio de La Democracia es apto para el cultivo del limón persa, sin embargo, éste no se ha cultivado en la región y el producto que aquí se consume, es proveniente de otros lugares del País. Este fruto es vendido los días de mercado en el casco urbano, aldea La Mesilla y las tiendas de la localidad principalmente.
3. Según el estudio efectuado, solo la carretera principal, que pasa por el casco urbano hacia la aldea La mesilla se encuentra totalmente asfaltada y todos los caminos que conducen a los poblados que conforman el Municipio, son de terrecería y en la época de invierno éstos son intransitables y en algunos casos no puede ingresar transporte colectivo (pick-ups) y los vecinos tienen que caminar largas distancias para realizar sus actividades cotidianas.
4. Los servicios de salud tanto privada como pública son limitados, pues estos se concentran en el casco urbano del Municipio y los pobladores de las comunidades lejanas tienen que recorrer grandes distancias para

poder adquirir este servicio, además de los gastos económicos que tienen que realizar para poder transportarse.

5. De conformidad con el estudio realizado otro de los problemas que afecta a los pobladores del Municipio de La Democracia, es el servicio de agua el cual es irregular y sólo cuentan con este servicio tres días a la semana por un lapso de dos horas como máximo, el cual se agrava en la época seca.
6. El uso inadecuado de los recursos naturales como la tala inmoderada de los bosques es uno de los problemas que esta afectando al Municipio, porque durante las visitas realizadas a las aldeas, fincas y caseríos, se pudo comprobar personalmente como están siendo talados los pocos árboles que quedan en la región, sin que las autoridades encargadas de este aspecto se preocupen por detener este problema.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones como posibles soluciones a los problemas encontrados:

1. Que el sector artesanal de panadería forme una asociación, con el fin de solicitar financiamiento a instituciones como el Banco de Desarrollo Rural -BANRURAL- y asistencia técnica al Instituto Nacional Técnico de Capacitación -INTECAP- y de esta manera alcanzar el crecimiento de estas unidades y así crear más fuentes de empleo para los pobladores del Municipio.
2. Que los agricultores del municipio de la Democracia, abandonen los cultivos tradicionales, los cuales ya no son rentables y solo les sirve para subsistir, lo que ha influido en que gran parte de la población se encuentre sumida en la pobreza y es necesario cultivar otro tipo de productos que tienen demanda a nivel del Municipio y nacional como el limón persa que se propone en este proyecto. Para mejorar el nivel de vida de los pobladores de La Democracia.
3. Que los habitantes organizados de las comunidades soliciten a la Municipalidad local y al Ministerio de Comunicaciones, la implementación de proyectos de infraestructura para beneficio de la población, tales como construcción de puentes, ampliación y mejoramiento de caminos que se encuentran en mal estado, sobre todo en la época de invierno.
4. Que los pobladores representados por los comités que existen en la mayoría de comunidades, soliciten al Ministerio de Salud, la creación de más puestos de salud, principalmente en las comunidades más distantes del Municipio, para que la población no se traslade hasta el casco urbano para poder adquirir este servicio, además que no cuentan con los recursos económicos necesarios.

5. Que las autoridades municipales inviertan y solucionen el problema del servicio de agua, que además de no ser potable éste es irregular. Para esto es recomendable que se aprovechen los recursos naturales con que cuenta el Municipio, como lo es el río Selegua, el cual es caudaloso y puede ser aprovechado para solucionar este Inconveniente.
6. Qué los COCODES del Municipio, pidan ayuda al Instituto Nacional de Bosques -INAB-, Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP- y otras entidades encargadas del medio ambiente. Para que hagan visitas frecuentes a este lugar y sancionar conforme a la ley, a las personas que se les sorprenda en la tala de los bosques, con el fin de preservar las pocas áreas verdes que existen en el Municipio. También es necesario que las autoridades Municipales, reforesten la región y hagan conciencia a la población para que no continúen con la tala de árboles.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. **Metodología de la Investigación para los Diagnósticos Socioeconómicos.** (Pautas para el desarrollo de las Regiones en Países que han sido mal administrados), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Enero 2002. 44 pp.
2. CHIABENATO, IDALBERTO. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Tercera Edición, MacGraW Hill Interamericana de México, D.F., Agosto, 1998. 687 pp.
3. DUARTE CORDÓN, JULIO CÉSAR. **Apuntes de Elaboración y Evaluación de Proyectos.** Material seleccionado para el curso de Administración Financiera, Escuela de Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1997. 86 pp.
4. FUNDACIÓN CENTROAMÉRICANA DE DESARROLLO, -FUNCEDE-. **Diagnóstico y Plan de Desarrollo del Municipio de La Democracia, Departamento de Huehuetenango.** Guatemala. 1994. 56 pp.
5. FOULKE, ROY A. **Análisis Práctico de Estados Financieros.** Primera Edición en Español, Editorial Hispanoamericana, México. D.F., Julio, 1973. 824 pp.
6. FISHER DE LA VEGA, LAURA. **Mercadotecnia.** Segunda Edición, McGraw Hill Interamericana de México, D.F., Febrero, 1999. 458 pp.
7. GALL, FRANCIS. **Diccionario Geográfico de Guatemala.** Instituto Geográfico Nacional, Guatemala C.A., 1978, Tomo II. 1083 pp.

8. HELLRIEGEL, DON; Et al., **Comportamiento Organizacional**. Octava Edición, Internacional Thomson Editores, México, D.F., Diciembre, 1999. 635 pp.
9. KOTLER, PHILIP Y GARY ARMOSTRONG. **Marketing**. Octava Edición, Editorial Pearson Educam, México, D.F. 2001. 692 pp.
10. KINNER, THOMAS C. Y JONES R. TAYLOR. **Investigación de Mercados**. Quinta Edición, MacGraw Hill Interamericana S.A., Colombia, Enero, 2000. 874 pp.
11. MEJICANOS ARCE, JOSÉ JOAQUÍN. **Guía Metodológica para la Presentación de Ideas de Proyectos**. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala Centro América, 1998. 70 pp.
12. MENDOZA, GILBERTO. **Compendio de Productos Agropecuarios**. Segunda Reimpresión, Servicio Editorial IICA. San José, Costa Rica, Febrero 1995. 343 pp.
13. PILOÑA ORTIZ, GABRIEL ALFREDO. **Recursos Económicos de Guatemala**. Centro de Impresiones Gráficas CIMGRA, Guatemala, Julio, 1998, Tomo I. 117 pp.
14. REQUENA BELTETÓN, HUGO VIDAL. **Contabilidad Agropecuaria I - Contabilidad Agrícola**. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2000, Tomo I. 58 pp.
15. REYES PONCE, AGUSTIN. **Administración Moderna**. Duodécima Edición, Editorial Limusa, México, D.F., 2002. 480 pp.
16. SOTO, JORGE EDUARDO. **Manual de Contabilidad de Costos I**. Segunda Edición, Impresos EDKA, Guatemala, 1999. 174 pp.

17. STANTON, WILLIAM; Et al. **Fundamentos de Marketing**. Undécima Edición, McGraw Hill Interamericana Editores, México, Octubre, 1999. 707 pp.
18. TAMANES, ROMÓN Y SANTIAGO GALLEGU. **Diccionario de Economía y Finanzas**. Editorial Limusa, Madrid, España, 1994. 927 pp.
19. ZEA SANDOVAL, MIGUEL ANGEL Y HECTOR SANTIAGO CASTRO MONTERROSO. **Formulación y Evaluación de Proyectos**. Primera Edición, Secretaria General del Consejo Nacional de Planificación Económica, -SEGEPLAN-, Guatemala, 1993. 194 pp.

ANEXOS

Anexo I

Proyecto: Producción de limón persa
Aldea La Reforma Chojil
Modelo de Memorandum

MEMORANDUM

No. 20

Guatemala, 23 de septiembre del 2009

A: Encargado de producción y comercialización

DE: Junta Directiva

ASUNTO: Nuevas técnicas para la producción

Por este medio le comunicamos que el día 27 de septiembre, se impartirá una plática sobre la aplicación de nuevas técnicas en la producción de limón persa, para mejorar la calidad del producto, la cual será impartida por El Grupo de Cooperación Española -INTERVIDA-, la que se realizará en el salón de sesiones de la organización.

f) _____

Encargado de producción

f) _____

Administrador

Anexo II

Proyecto: Producción de limón persa

Aldea La Reforma Chojil

Modelo de Contrato de Trabajo

I. DATOS DEL EMPLEADO

Lugar y fecha: Guatemala, ____ de ____ de 200 ____

Nombres y apellidos del trabajador: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____

No. Cedula: _____ Extendida en: _____

Último grado cursado: _____ No. NIT: _____

Afiliación IGSS: _____ No. IRTRA: _____ Tipo sangre: _____

Departamento: _____ Puesto: _____

Jornada: _____ Fecha de Ingreso: _____

Salario que devengará: _____

Duración del Contrato de trabajo: _____

II. DATOS DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la organización: **COMITÉ AGRICOLA "LIPERSA"**

Nombres y apellidos del patrono o representante legal: _____

Dirección: _____ Estado civil: _____

Dirección de la empresa: _____

f) _____
Firma del trabajador

f) _____
Firma del patrono

Anexo III

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

COMITÉ AGRICOLA

“LIPERSA”

**ALDEA LA REFORMA CHOJIL, MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA,
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO**

INTRODUCCIÓN

El manual de organización es un conjunto de referencias de organización usados frecuentemente por los directores, tienen mucha utilidad como instrumentos administrativos para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficacia. Le permite al director de la empresa abarcar la organización de la empresa en su totalidad y ver sus propias responsabilidades.

El presente manual describe la estructura organizacional del comité agrícola, para el proyecto del cultivo del limón persa que se desarrollará en la aldea La Reforma Chojil, tiene como finalidad principal, que cada miembro y empleado del comité, identifiquen en forma clara la estructura organizacional, el orden de las jerarquías, las funciones y atribuciones de cada uno, responsabilidad, grado de autoridad, relaciones de puestos y la descripción técnica de puestos.

Para la elaboración del presente manual se utilizó un lenguaje claro y sencillo con el fin de que sea comprendido claramente por todos los miembros del comité y por cualquier otra persona que lo desee consultar.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Orientar correctamente a cada miembro de la institución sobre las funciones y obligaciones de cada área y puesto de trabajo.
- Evitar la duplicidad de funciones.
- Lograr una comunicación rápida y adecuada entre cada departamento.
- Reclutar el recurso humano de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Contar con un instrumento de guía para facilitar la realización de las diferentes actividades.
- Orientar a cada miembro del comité sobre el orden de las jerarquías y saber quien es su jefe inmediato superior y sus subalternos.
- Conocer las relaciones de trabajo de cada miembro.

- Conocer el grado de autoridad que tiene cada integrante y hasta donde llegan los límites de mando.

JUSTIFICACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto es necesario contar con un instrumento formal de carácter administrativo como el manual de organización, para facilitar el desarrollo de todas las actividades laborales del comité agrícola y alcanzar las metas y objetivos propuestos. Además les permitirá a las más altas autoridades abarcar la organización en su conjunto y corregir de manera rápida lo que sea necesario.

MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA, HUEHUETENANGO
COMITÉ AGRICOLA “LIPERSA”
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO:	Presidente
UBICACIÓN:	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO:	Asamblea General
SUBALTERNOS:	Administración, Producción-Comercialización y Finanzas.

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NATURALEZA DEL CARGO

Es un puesto de carácter administrativo, será el responsable de iniciar y terminar todas las sesiones ordinarias y extraordinarias que se realicen y velar por que se cumplan los objetivos y metas propuestos por la organización.

ATRIBUCIONES

- Representar legalmente a la institución en cualquier situación que se presente.
- Planificar reuniones ordinarias y extraordinarias con los miembros de la organización.
- Rendir informes a la Asamblea General sobre las actividades que se ejecuten.
- Solicitar informes mensualmente a los departamentos que estarán bajo su responsabilidad sobre todas las actividades que realicen.
- Dirigir y controlar las actividades que ejecuten sus subalternos.
- Presentar informes mensuales y anuales sobre la situación de la institución.
- Evaluar a los candidatos optantes a los diferentes cargos que se requieren.

RELACIONES DE TRABAJO

Por el tipo de funciones que debe desempeñar deberá mantener relación directa con todos los integrantes de la organización y especialmente con los miembros de la Junta Directiva, Asamblea General y los departamentos que conforman la institución.

AUTORIDAD

Tendrá autoridad máxima sobre el Administrador y los departamentos de Producción-Comercialización y Finanzas, los que estarán bajo su responsabilidad.

RESPONSABILIDADES

Es el responsable directo del buen funcionamiento de los departamentos de Administración, Producción-Comercialización y Finanzas.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser miembro de la organización.
- Título de nivel medio
- Tener experiencia en puestos similares y como agricultor.
- Habilidad para dirigir personas y tomar decisiones.
- Ser ordenado y disciplinado.
- Poseer don de mando.

MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA, HUEHUETENANGO
COMITÉ AGRICOLA “ LIPERSA”
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO.	Vicepresidente
UBICACIÓN:	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO:	Asamblea General
SUBALTERNOS:	Administración, Producción-Comercialización y Finanzas.

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NATURALEZA DEL CARGO

Es un puesto de tipo administrativo y será el encargado de prestar asistencia al presidente y dar sugerencias en beneficio de la organización.

ATRIBUCIONES

- Suplir al presidente cuando se no se encuentre por cualquier motivo.
- Velar por el buen funcionamiento de los departamentos a su cargo.
- Prestar asistencia al secretario cuando sea necesario
- Realizar otras actividades inherentes al cargo.

RELACIONES DE TRABAJO

Deberá mantener relación directa con Junta Directiva, Asamblea General y los departamentos que estarán bajo su cargo.

AUTORIDAD

Tendrá autoridad máxima sobre los departamentos de Administración, Producción-Comercialización y Finanzas.

RESPONSABILIDADES

Es el responsable directo de desarrollar todas las funciones y atribuciones del presidente, cuando éste se tenga que ausentar de la Institución por cualquier motivo..

REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser miembro de la institución.
- Tener experiencia en puesto similar.
- Título a nivel medio.
- Ser responsable y organizado.
- Qué resida en la comunidad.
- Habilidad para dirigir personas.

MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA, HUEHUETENANGO
COMITÉ AGRICOLA “LIPERSA”
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO.	Secretario
UBICACIÓN:	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO:	Asamblea General
SUBALTERNOS:	Administración, Producción-Comercialización y Finanzas.

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NATURALEZA DEL CARGO

Es un puesto de carácter administrativo y cuya función principal será la de levantar actas en todas sesiones ordinarias y extraordinarias que se realicen y archivar toda la papelería relacionada con la institución.

ATRIBUCIONES

- Levantar actas en las sesiones ordinarias y extraordinarias que se ejecuten.
- Redactar y enviar correspondencia.
- Archivar toda la papelería recibida y que sea de importancia para la organización.
- Asistir y desempeñar las funciones del Vicepresidente y Administrador cuando se requiera.
- Atender el teléfono y proporcionar información a las personas que la soliciten.

RELACIONES DE TRABAJO

Deberá mantener relación directa con el Vicepresidente y Administrador ya que será un apoyo para estos dos puestos.

AUTORIDAD

Tendrá autoridad máxima sobre el Administrador, Producción-Comercialización y Finanzas, cuando se le solicite.

RESPONSABILIDADES

Es el responsable de archivar y hacer buen uso de todos los documentos importantes de la institución.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser miembro de la organización.
- Ser originario del lugar.
- Experiencia mínima de un año en puesto similar.
- Poseer título a nivel medio (deseable).

MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA, HUEHUETENANGO
COMITÉ AGRICOLA “LIPERSA”
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO:	Administrador
UBICACIÓN:	Unidad de Administración
JEFE INMEDIATO:	Junta Directiva
SUBALTERNOS:	Producción-Comercialización y Finanzas

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo de carácter administrativo y trabajará estrechamente con la Junta Directiva y contará con el apoyo de Producción-Comercialización y Finanzas y es responsable directo del correcto funcionamiento de estos dos departamentos.

ATRIBUCIONES

- Proponer proyectos y planes de trabajo a la Junta Directiva, para su aprobación en Asamblea General.
- Velar por el buen funcionamiento de los departamentos de Producción-Comercialización y Finanzas.
- Organizar e integrar los recursos y actividades adecuadas a cada una de las unidades administrativas.
- Supervisar e informar a la Junta Directiva de todas las actividades desarrolladas por las distintas comisiones.
- Controlar los procedimientos de Producción-Comercialización y Finanzas.

RELACIONES DE TRABAJO

Deberá mantener relación directa con la Junta Directiva, Producción-Comercialización y Finanzas.

AUTORIDAD

Supervisar todas las actividades que realizan los encargados de Producción-Comercialización y Finanzas, los que estarán bajo su responsabilidad.

RESPONSABILIDADES

Es el responsable de realizar todas las labores administrativas y estará a su cargo la correcta administración de los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone la institución.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Tener conocimientos organizacionales y administrativos.
- Habilidad para dirigir personas.
- Ser ordenado y disciplinado.
- Poseer don de mando.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Ser miembro de la organización (deseable).
- Ser originario del lugar donde se realizará el proyecto (deseable).

MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA, HUEHUETENANGO
COMITÉ AGRICOLA “ LIPERSA”
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO:	Encargado de Producción y Comercialización
UBICACIÓN:	Unidad de Producción
JEFE INMEDIATO:	Administrador
SUBALTERNOS:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NATURALEZA DEL CARGO

Es un puesto de carácter administrativo, se encarga de planificar, coordinar y supervisar todas las actividades relacionados con el proceso de producción y comercialización del limón persa y llevar un control de la calidad del producto.

ATRIBUCIONES

- Examinar nuevas técnicas para mejorar la utilización de semillas, fertilizantes y funguicidas.
- Formular y ejecutar el plan de producción a corto, mediano y largo plazo.
- Elaborar y mantener un registro continuo de los costos de producción.
- Reunir y revisar la producción en la bodega.
- Realizar visitas constantes, para supervisar la producción del limón.
- Realizar cotizaciones con los proveedores para la adquisición de insumos de buena calidad y a un bajo costo.
- Llevar un control por escrito de la cantidad de producto obtenida por cada miembro del comité.

- Controlar que los insumos comprados tengan la calidad, precio y cantidad establecida.
- Atender a los proveedores.
- Clasificar y empacar el producto.
- Otros inherentes a la producción.

En cuanto a comercialización:

- Mantener información sobre la existencia del producto.
- Ejecutar el plan de comercialización a corto, mediano y largo plazo.
- Realizar investigación de mercado, para conocer las variables como producto, precio, plaza y promociones de la competencia.
- Atender los pedidos, cobros y repartos del producto.
- Mantener constante comunicación y buenas relaciones con los clientes.
- Buscar nuevos clientes y mercados para vender el producto.
- Supervisar que los clientes obtengan un producto de buena calidad y en el tiempo requerido.
- Definir estrategias y políticas de precios.
- Hacer visitas a clientes potenciales.

RELACIONES DE TRABAJO

Deberá mantener relación directa y estrecha con la Administración, porque trabajarán coordinadamente y principalmente con los clientes o mayoristas para la transacción del producto.

AUTORIDAD

No tiene autoridad sobre otro departamento, solo puede decidir sobre aspectos relaciones con la producción y comercialización y realizar las funciones y atribuciones que le competen.

RESPONSABILIDADES

Es el responsable directo que los productos que se obtengan sean de buena calidad y la correcta comercialización de los mismos.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser miembro del comité. (Deseable).
- Tener experiencia de un año en puesto similar.
- Título de perito agrónomo. (Deseable).
- Poseer conocimientos de producción de productos agrícolas.
- Ser responsable y organizado.
- Qué resida en la comunidad. (Deseable).

En cuanto a comercialización:

- Poseer conocimientos de comercialización de productos agrícolas.
- Tener habilidad y que le gusten las ventas.
- Tener facilidad de comunicación con las personas.
- Poder de convencimiento.

MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA, HUEHUETENANGO
COMITÉ AGRICOLA “LIPERSA”
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO:	Contador
UBICACIÓN:	Unidad de Contabilidad
JEFE INMEDIATO:	Administrador
SUBALTERNOS:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NATURALEZA DEL CARGO

Es un puesto de carácter financiero, trabajará estrechamente con el administrador y contará con el apoyo de Producción y Comercialización. Esta a su cargo el manejo del dinero en efectivo, de ingresos y egresos del comité.

ATRIBUCIONES

- Presentar informes periódicos a la Junta Directiva acerca de la situación financiera de la institución.
- Asistir a reuniones de trabajo.
- Llevar los registros contables del comité y mantenerlos al día.
- Elaborar el estado de pérdidas y ganancias.
- Archivar los documentos de ingresos y egresos.
- Autorizar cheques para efectuar pagos.
- Hacer los depósitos en el banco.
- Manejar caja chica para gastos menores.

RELACIONES DE TRABAJO

Deberá mantener relación directa con el Administrador ya que es su jefe inmediato superior.

AUTORIDAD

No tiene autoridad sobre ningún otro departamento.

RESPONSABILIDADES

Es el responsable de realizar todas las labores contables, también hacer buen uso de todos los recursos financieros.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Poseer título de perito contador.
- Experiencia mínima de un año en puesto similar.
- Tener habilidad para redactar informes contables y financieros.
- Ser miembro del comité. (Deseable).
- Habilidad numérica.
- Ser ordenado y disciplinado.