

MUNICIPIO DE ATESCATEMPA  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA)”

GILDA MARÍA DE LEÓN VILLANUEVA

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS  
Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE ATESCATEMPA  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

TEMA INDIVIDUAL

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA)”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2004

2004

(c)

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

ATESCATEMPA - VOLUMEN 9

2-52-75-AE-2004

Impreso en Guatemala, C. A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA)”

MUNICIPIO DE ATESCATEMPA  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de  
la Facultad de Ciencias Económicas

por

GILDA MARÍA DE LEÓN VILLANUEVA

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, julio de 2004



A

Pantaleón, S. A.

Por la oportunidad que me ha dado de realizarme como profesional y a mis compañeros de trabajo por la amistad que me han brindado.

A

Elia, Betty, María Luisa, Karin, Percy, Ada, Irene, Brenda, Jorge, Erick, Angélica, Héctor e Israel  
Gracias por su amistad y por compartir gratos momentos conmigo.

A

Usted

Porque si en algún momento tiene la oportunidad de leer este informe y le puede servir, para mí será una gran satisfacción.

## ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO</b>	
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.2 LOCALIZACIÓN	2
1.2.1 Coordenadas	2
1.2.2 Colindancias	2
1.2.3 Extensión territorial	2
1.2.4 Distancia	2
1.2.5 Altitud	2
1.3 CONDICIONES CLIMATOLÓGICAS	3
1.4 OROGRAFÍA	3
1.5 RECURSOS NATURALES	3
1.5.1 Bosques, flora y fauna	3
1.5.2 Ríos	4
1.5.3 Lagunas	4
1.5.4 Suelos	4
1.6 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	5
1.6.1 Cabecera Municipal	5
1.6.2 Aldeas	6
1.6.3 Caceríos	6
1.6.4 Fincas	6
1.6.5 Organización municipal	6
1.7 VÍAS DE COMUNICACIÓN	8
1.8 SERVICIOS	9
1.8.1 Estatales	9
1.8.1.1 Salud	9
1.8.1.2 Educación	10
1.8.2 Municipales	11
1.8.2.1 Agua	11

	Página	
1.8.2.2	Drenajes	12
1.8.2.3	Mercado	13
1.8.2.4	Rastro	14
1.8.2.5	Otros	14
1.8.3	Privados	14
1.8.3.1	Transporte público	14
1.8.3.2	Energía eléctrica	15
1.8.3.3	Correos	16
1.8.3.4	Bancos	16
1.8.3.5	Comercio	16
1.8.3.6	Educación	17
1.8.3.7	Otros	17
1.9	POBLACIÓN	19
1.9.1	Población por edad y sexo	20
1.9.2	Población urbana y rural	21
1.9.3	Nivel de escolaridad o nivel educativo	22
1.9.4	Población económicamente activa (PEA)	23
1.9.5	Niveles de pobreza	24
1.9.6	Empleo y niveles de ingreso	25
1.10	INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
1.10.1	Organizaciones comunitarias	26
1.10.2	Organizaciones productivas	26
1.10.3	Organizaciones de apoyo	26
1.10.3.1	Instituciones públicas	27
1.10.3.2	Instituciones privadas	27
1.11	LA TIERRA	27
1.11.1	Tenencia	28
1.11.2	Concentración	29
1.11.3	Uso	30
1.12	ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO	31
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANADERÍA</b>		
2.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	33
2.1.1	Descripción genérica	33
2.1.2	Variedades	34

	Página	
2.1.3	Características y usos	34
2.2	PRODUCCIÓN	34
2.2.1	Volumen, valor y superficie	34
2.2.2	Destino	35
2.3	TECNOLOGÍA	35
2.4	COSTOS	36
2.4.1	Pequeños artesanos	36
2.4.2	Grande artesano	39
2.5	RENTABILIDAD	42
2.5.1	Pequeños artesanos	43
2.5.2	Grande artesano	47
2.6	FINANCIAMIENTO	50
2.6.1	Tipos	50
2.6.2	Fuentes	50
2.7	MEZCLA DE MERCADOTECNIA – 4 P´s	51
2.7.1	Producto	51
2.7.2	Precio	51
2.7.3	Plaza	52
2.7.3.1	Canales de comercialización	52
2.7.3.2	Márgenes de comercialización	53
2.7.4	Promoción	54
2.8	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	54
2.9	RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA	55
2.10	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	55

### **CAPÍTULO III**

#### **PROYECTO: PRODUCCION DE LIMÓN PERSA**

3.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	57
3.1.1	Presentación del producto	57
3.1.2	Producción anual	58
3.1.3	Mercado meta	59

		Página
3.2	JUSTIFICACIÓN	59
3.3	OBJETIVOS	60
3.3.1	Objetivo general	60
3.3.2	Objetivos específicos	60
3.4	ASPECTOS DE MERCADO	61
3.4.1	Descripción del producto	61
3.4.1.1	Planta	61
3.4.1.2	Fruto	61
3.4.2	Oferta	61
3.4.3	Demanda	63
3.4.3.1	Demanda potencial	63
3.4.3.2	Consumo aparente	65
3.4.3.3	Demanda insatisfecha	66
3.4.4	Precio	67
3.4.5	Comercialización	67
3.4.5.1	Proceso de comercialización	67
3.4.5.2	Funciones de la comercialización	68
3.4.5.3	Instituciones de la comercialización	71
3.4.5.4	Estructura de la comercialización	71
3.4.5.5	Operaciones de comercialización	73
3.5	ASPECTOS TÉCNICOS	74
3.5.1	Localización del proyecto	74
3.5.1.1	Macro-localización	74
3.5.1.2	Micro-localización	74
3.5.2	Tecnología	75
3.5.3	Tamaño o área cultivada	75
3.5.4	Recursos	75
3.5.4.1	Recurso humano	75
3.5.4.2	Recursos físicos	75
3.5.4.3	Recursos financieros	75
3.5.5	Programa de producción	76
3.5.6	Proceso productivo	76
3.5.6.1	Selección del terreno	77
3.5.6.2	Preparación del suelo	77
3.5.6.3	Trazado y estaquillado	77
3.5.6.4	Ahoyado	77
3.5.6.5	Siembra	78
3.5.6.6	Riego	78
3.5.6.7	Fertilización	78

	Página	
3.5.6.8	Limpias, plateos y podas	78
3.5.6.9	Control de plagas y enfermedades	78
3.5.6.10	Cosecha	79
3.5.7	Distribución en planta	81
3.6	ASPECTOS FINANCIEROS	82
3.6.1	Inversión	82
3.6.1.1	Inversión en plantación	82
3.6.1.2	Inversión fija	84
3.6.1.3	Capital de trabajo	86
3.6.1.4	Inversión total	88
3.6.2	Costo directo de producción	89
3.6.3	Estados financieros	90
3.6.3.1	Estado de resultados	90
3.6.3.2	Estado de situación financiera	92
3.6.3.3	Presupuesto de caja	93
3.6.4	Financiamiento	94
3.6.4.1	Fuentes externas	94
3.6.4.2	Fuentes internas	95
3.7	EVALUACIÓN FINANCIERA	95
3.7.1	Punto de equilibrio	96
3.7.1.1	Punto de equilibrio en valores	96
3.7.1.2	Punto de equilibrio en unidades	96
3.7.2	Tiempo de recuperación de la inversión	97
3.7.3	Tasa de recuperación de la inversión	98
3.7.4	Tasa de retorno al capital	98
3.7.5	Retorno al capital	98
3.7.6	Porcentaje de margen de seguridad	99

## **CAPÍTULO IV**

### **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

4.1	SITUACIÓN ACTUAL	100
4.2	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA	100
4.2.1	Tipo y denominación	100
4.2.2	Localización	100
4.2.3	Justificación	101
4.2.4	Marco jurídico	101
4.2.4.1	Marco jurídico interno	101

	Página	
4.2.4.2	Marco jurídico externo	102
4.2.5	Objetivos	102
4.2.5.1	Objetivo general	102
4.2.5.2	Objetivos específicos	103
4.2.6	Funciones generales	103
4.2.7	Estructura organizacional	104
4.2.7.1	Diseño organizacional	104
4.2.7.2	Sistema de organización	105
4.2.7.3	Funciones básicas de las unidades administrativas	105
4.3	RECURSOS NECESARIOS	107
4.3.1	Humanos	107
4.3.2	Materiales	107
4.3.3	Financieros	108
4.4	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	108
4.4.1	Social	108
4.4.2	Económica	108
4.4.3	Cultural	108
4.5	APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	109
4.5.1	Planeación	109
4.5.1.1	Misión	109
4.5.1.2	Visión	110
4.5.1.3	Planes	110
4.5.1.4	Programas	110
4.5.1.5	Presupuestos	111
4.5.2	Organización	111
4.5.3	Integración	111
4.5.4	Dirección	111
4.5.4.1	Motivación	111
4.5.4.2	Comunicación	112
4.5.4.3	Supervisión	112
4.5.4.4	Liderazgo	112
4.5.5	Control	112
	CONCLUSIONES	113
	RECOMENDACIONES	115
	ANEXOS	
	MANUAL DE ORGANIZACION	
	BIBLIOGRAFÍA	

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, analfabetismo por fuente de datos según categoría, años 1994 y 2002	10
2	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, distribución de hogares por fuente de datos según categoría de servicio de agua, años 1994 y 2002	12
3	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, distribución de hogares por fuente de datos según categoría de servicio de drenajes, años 1994 y 2002	12
4	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, distribución de hogares por fuente de datos según categoría de servicio de energía eléctrica, años 1994 y 2002	15
5	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, establecimientos educativos por fuente de datos según niveles de escolaridad, años 1994 y 2002	17
6	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, población total por fuente de datos según área geográfica, años 1994 y 2002	19
7	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, población por fuente de datos según rango de edades, años 1994 y 2002	20
8	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, población por fuente de datos según sexo, años 1994 y 2002	21
9	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, población por fuente de datos según área geográfica, años 1994 y 2002	22
10	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, población por fuente de datos según nivel de escolaridad, años 1994 y 2002	22
11	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, población económicamente activa –PEA-, por fuente de datos según sexo, años 1994 y 2002	23
12	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, tenencia de la tierra por fuente de datos según formas, años 1979 y 2002	28
13	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, uso actual de la tierra por fuente de datos según tipo de cultivo, 1979 y 2002	30

No.		Página
14	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, valor de la producción según actividad productiva, año 2002	31
15	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, volumen y valor de la producción artesanal, período del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	35
16	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, pequeño artesano, pan dulce, costo directo de producción, período del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	37
17	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, pequeño artesano, pan tostado, costo directo de producción, período del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	38
18	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, pequeño artesano, pan francés, costo directo de producción, período del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	39
19	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, grande artesano, pan dulce, costo directo de producción, período del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	40
20	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, grande artesano, pan tostado, costo directo de producción, período del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	41
21	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, grande artesano, pan francés, costo directo de producción, período del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	42
22	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, pequeño artesano, pan dulce, estado de resultados, periodo del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	44
23	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, pequeño artesano, pan tostado, estado de resultados, periodo del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	45
24	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, pequeño artesano, pan francés, estado de resultados, periodo del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	46

No.		Página
25	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, grande artesano, pan dulce, estado de resultados, periodo del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	47
26	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, grande artesano, pan tostado, estado de resultados, periodo del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	48
27	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, grande artesano, pan francés, estado de resultados, periodo del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002	49
28	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, pequeño y grande artesano, panadería, márgenes de comercialización, año 2002	53
29	República de Guatemala, producción anual histórica y proyectada, período 1997 – 2006, (cifras en quintales)	59
30	República de Guatemala, oferta total histórica y proyectada, período 1997 – 2006, (cifras en quintales)	62
31	República de Guatemala, demanda potencial histórica y proyectada, período 1997 – 2006	63
32	República de Guatemala, consumo aparente histórico y proyectado, período 1997 – 2006, (cifras en quintales)	65
33	República de Guatemala, demanda insatisfecha histórica y proyectada, período 1997 – 2006, (cifras en quintales)	66
34	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, programa de producción, año 2002	76
35	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, inversión en plantación de dos manzanas, año 2002	83
36	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, inversión fija de dos manzanas, año 2002	85
37	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, capital de trabajo de dos manzanas, año 2002	87
38	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, inversión total, año 2002	88
39	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, costo directo de producción de dos manzanas, año 2002	89

No.		Página
40	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, estado de resultados de dos manzanas, período del 01 de junio de 2002 al 31 de diciembre de 2002	91
41	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2002	92
42	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, presupuesto de caja, año 2002	93
43	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, plan de financiamiento, año 2002	94
44	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, amortización del préstamo, año 2002	95

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, curva de Lorenz, años 1979 y 2002	29
2	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, pequeño y grande artesano, panadería, canales de comercialización, año 2002	52
3	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, pequeño y grande artesano, panadería, estructura organizacional, año 2002	55
4	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, canales de comercialización, año 2002	73
5	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, flujograma del proceso productivo, año 2002	80
6	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, punto de equilibrio, año 2002	97

No.		Página
7	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, organigrama propuesto, Asociación de Agricultores de Limón Persa Atescatempa, año 2002	104

### ÍNDICE DE FIGURAS

No.		Página
1	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, mapa de localización de aldeas, año 2002	8
2	Municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, proyecto: producción de limón persa, plano de distribución de planta, año 2002	81

## INTRODUCCIÓN

Este informe se presenta de conformidad con los lineamientos académicos establecidos por el Programa del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como evaluación final y requisito previo a obtener el título en el grado académico de Licenciado en las carreras de Economía, Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas.

El presente trabajo contempla un estudio realizado en el municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, cuyo tema general es “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión”, del que se deriva el tema Organización Empresarial (Panadería), donde se plantea la producción de limón persa, estudios que serán de utilidad para las autoridades respectivas y las comunidades involucradas.

El objetivo general, es determinar y analizar las causas fundamentales de la situación socioeconómica en el año 2002 y compararla con la situación presentada en el III Censo Agropecuario de 1979 Tomo I y el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, con el fin de desarrollar potencialidades productivas que coadyuven a mejorar y elevar el nivel de vida de la población.

Entre los objetivos específicos están:

- a) Conocer los problemas que afronta la panadería como producto artesanal, para tomar las medidas correctivas necesarias y encontrar una solución a los mismos.
- b) Contribuir al desarrollo económico de los productores y del Municipio en general a través de la producción de Limón Persa.

- c) Diseñar la organización a través del estudio administrativo legal para que los pequeños productores de limón persa puedan alcanzar mayores beneficios.

La hipótesis planteada indica que las condiciones socioeconómicas del municipio de Atescatempa para el año 2002, han mejorado con relación a los datos del III Censo Agropecuario de 1979 Tomo I y el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994; las perspectivas de desarrollo y buen manejo de los recursos naturales también han cambiado en los últimos 30 años. Con la investigación de campo se determinó que las condiciones socioeconómicas del Municipio han sido afectadas por la baja en el precio de los principales productos agrícolas. En cuanto a los recursos naturales, no se han explotado de manera óptima.

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

**a) Seminario general**

Es una etapa de actividades docentes y de investigación que tienen como fin definir los conocimientos teóricos relacionados con la problemática objeto de estudio y asimismo las técnicas de investigación necesarias.

En esta etapa se define que el método de investigación a utilizar es el científico porque se basa en la recopilación, ordenamiento, posterior análisis y divulgación de los datos a través de las fases indagatoria, demostrativa y expositiva.

**b) Seminario específico**

Consiste en conferencias y exposiciones con el objeto de preparar y elaborar planes de investigación e instrumentos operativos que permitan efectuar el trabajo de campo para lo cual se utilizaron las técnicas documentales de lectura, resúmenes, subrayado, fichas bibliográficas, exposiciones y evaluación.

Dentro la temática se tiene: Costos, rentabilidad, financiamiento de la producción, proyectos de inversión, instrumentos para recopilar y vaciar información, tipos de organización, formas de comercialización y análisis de los estudios de mercado, administrativo-legal, técnico y financiero, para tener los elementos necesarios en el desarrollo del informe individual.

### **c) Investigación preliminar**

En la visita preliminar al Municipio asignado se realizaron ensayos técnicos, prueba de boletas, además se estableció comunicación con autoridades y líderes comunitarios, entre ellos, el alcalde municipal, presidente de la Cooperativa Agrícola Integral Atescatel, R. L., jefe de la Unidad de Riego, presidente del Comité Pro-mejoramiento de la Cabecera Municipal, presidente de la Asociación de Productores del Nor Oriente de Atescatempa y representantes de las iglesias. La encuesta se trabajó con base a una muestra de 381 hogares, se tomó en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

### **d) Investigación de campo**

La fase indagatoria se inició con la recopilación de datos e información de los aspectos socioeconómicos del Municipio, a través de las técnicas de investigación documental y de campo. Cabe destacar entre las técnicas de investigación documental las siguientes: Resúmenes, síntesis, subrayado y fichero de diferentes documentos; entre las técnicas de campo se aplicaron las siguientes: Observación, encuesta, muestreo y entrevista.

La actividad se realizó durante el mes de junio de 2002 en la que se identificó la problemática actual del Municipio, se consideraron variables socioeconómicas como producción, tenencia y uso de la tierra, asistencia técnica, organización en la producción y comercialización, salarios, distribución de riqueza, niveles de desarrollo, índices de educación y salud, estructura de la población, relaciones

de producción, comercialización y potencialidades productivas, elementos que fueron base de la investigación.

**e) Análisis e interpretación de la información (trabajo de gabinete)**

La fase demostrativa se basa en la clasificación, ordenamiento, análisis e interpretación de los datos tabulados e instrumentos aplicados en el informe colectivo.

**f) Preparación del informe individual**

El informe está compuesto por cuatro capítulos, descritos a continuación:

El **Capítulo I** comprende el análisis socioeconómico del Municipio, la situación actual respecto a la presentada en el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, inicia con el marco general integrado por: Antecedentes históricos, localización, extensión territorial, clima, hidrografía, bosques, tipos de suelo, población, tierra, infraestructura productiva básica, infraestructura organizacional y flujo comercial.

El **Capítulo II** contempla la situación actual de la producción artesanal “Panadería” y se desarrollan temas como: Producción, tecnología, costos, financiamiento, comercialización y organización empresarial.

En el **Capítulo III** se plantea el proyecto de inversión “Producción de Limón Persa”, tomando en cuenta que las condiciones climatológicas y los suelos del municipio de Atescatempa permiten su producción. Para demostrar la factibilidad y rentabilidad del proyecto se analizarán los estudios: De mercado, técnico, financiero y administrativo legal.

En el **Capítulo IV** se presenta la propuesta de la organización empresarial para el proyecto “Producción de Limón Persa”. Se tratan temas como: Justificación,

marco jurídico, objetivos, estructura organizacional, diseño estructural, funciones básicas de las unidades administrativas, recursos, proyección de la organización ante la comunidad y proceso administrativo.

Por último se plantean conclusiones, recomendaciones y un manual de organización diseñado para la Asociación de Agricultores de Limón Persa Atescatempa.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO**

El propósito de este capítulo es presentar una visión general del entorno en que se desarrollan las actividades económicas, sociales y productivas del Municipio, se hace referencia a las características de la población y situación agraria sobre aspectos socioeconómicos pasados y presentes, con el fin de detectar los principales problemas que afectan a los pobladores y plantear posibles soluciones.

#### **1.13 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Atescatempa se deriva de las voces pipiles Atezcatl y Tentil, que etimológicamente quieren decir “a la orilla de la charca”, Atescatl: orilla y Tentil: charca.

Es un pueblo de origen precolonial, fue asentado originalmente en las faldas del volcán Las Víboras a la orilla de la laguna Atescatempa. Oficialmente comenzó a figurar como Municipio el ocho de enero de 1852 mediante el Decreto de Gobierno 297, su cabecera en ese tiempo era Contepeque. Por algunos años paso al Curato de Asunción Mita para reestablecerse como Municipio en febrero de 1886.

Una erupción de fuego y lava del volcán Las Víboras hizo desaparecer el pueblo, siendo trasladado al lugar denominado El Jabillal, a cuatro kilómetros de la ubicación original, allí permaneció por algún tiempo en la segunda etapa de su historia, pero la erupción del volcán Chingo lo destruyó y fue trasladado al lugar donde se encuentra actualmente, formando parte de los diecisiete municipios del departamento de Jutiapa.

Su fiesta titular se celebra del uno al cinco de noviembre en honor al patrono San Francisco de Asís. De acuerdo a la investigación de campo realizada, se

determinó que la religión evangélica es practicada por el 58% de la población, el 26% asiste a la iglesia católica y un 16% no practica ninguna religión.

#### **1.14 LOCALIZACIÓN**

A continuación se presentan las coordenadas, colindancias, altitud, distancia y extensión territorial del municipio de Atescatempa.

##### **1.14.1 Coordenadas**

Su latitud es de 14<sup>o</sup> 10' 30" y su longitud de 89<sup>o</sup> 44' 28".

##### **1.14.2 Colindancias**

Atescatempa limita al norte con el municipio de Asunción Mita, al sur con el municipio de Jerez, al este con la república de El Salvador y al oeste con el municipio de Yupiltepeque.

##### **1.14.3 Extensión territorial**

Tiene una extensión territorial de 68 kilómetros cuadrados.

##### **1.14.4 Distancia**

Se encuentra localizado a una distancia de 174 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala y a 58 kilómetros de la cabecera departamental de Jutiapa, en el oriente del país.

##### **1.14.5 Altitud**

Su altitud es de 2,000 a 2,300 pies sobre el nivel del mar.

### **1.15 CONDICIONES CLIMATOLÓGICAS**

“Condiciones o estado medio de la atmósfera sobre un área y en período de tiempo determinado, indica asimismo su variabilidad”<sup>1</sup>. El clima de Atescatempa es cálido-húmedo, la temperatura oscila entre 19° y 30° centígrados, su precipitación pluvial entre 1,000 y 1,500 mm.

### **1.16 OROGRAFÍA**

En el Municipio se identifican varios cerros: De los Castillos, Las Guacamayas, Sansuque, Colmenas, Chino y Cerro Alto. Existen dos volcanes: El Chingo al sur de la cabecera, con 1,700 metros de altura sobre el nivel del mar y sirve de línea divisoria entre Guatemala y la república de El Salvador y Las Víboras o Los Cerros situado a la orilla de la laguna de Atescatempa. Ninguno ha hecho erupción en los últimos 72 años.

### **1.17 RECURSOS NATURALES**

“Son los medios físicos que proporciona la naturaleza y de los cuales se sirve el hombre”.<sup>2</sup> Los recursos del Municipio se han deteriorado porque no se ha tenido el cuidado necesario para su conservación.

#### **1.17.1 Bosques, flora y fauna**

La vocación del suelo del Municipio es forestal, pero debido a la falta de un control adecuado de las rozas, un programa de reforestación y a la tala inmoderada de árboles para la obtención de leña, los bosques se están extinguiendo. La encuesta determinó que el 47% de la población utiliza este recurso para cocinar.

---

<sup>1</sup> Diccionario Enciclopédico Océano. Barcelona, España, MMI Editorial Océano, 2002. p. 222

<sup>2</sup> Manuel, VILLACORTA ESCOBAR, Recursos Económicos de Guatemala; Colección de Textos Económicos No. 19. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala, 1982. p. 25

El cerro Las Víboras tiene aproximadamente tres kilómetros cuadrados de extensión montañosa, donde hay variedad de flora y fauna.

### **1.17.2 Ríos**

En el Municipio existen los ríos Atescatempa, El Amatal, La Esperanza, La Compañía y Quebrada Seca.

El caudal de estos ríos tenía un promedio de 200 litros por segundo, pero ha disminuido a 140 desde que inició el proyecto de riego en 1970. Otro factor que ha influido en dicha merma es la tala inmoderada de los bosques, así como las condiciones climatológicas que se han formado a través de los años.

### **1.17.3 Lagunas**

La laguna el Chagüitón tiene una extensión de un kilómetro cuadrado, pero en época de lluvia puede alcanzar dos o tres kilómetros, constituye un recurso importante para los habitantes de los alrededores porque les permite realizar actividades de pesca para autoconsumo y venta local, también es una fuente de abastecimiento de agua para el ganado y de riego para las siembras de las fincas vecinas. Los ríos que desembocan en la laguna son Atescatempa y el Amatal, ambos se encuentran contaminados con aguas negras.

También es importante mencionar que existió otra laguna llamada Atescatempa que estaba localizada a la orilla de la carretera que conduce de la Ciudad Capital a la Aldea San Cristóbal Frontera, ésta se secó en el año 2000, sin embargo en época de lluvia alcanza cierto nivel de altura, humedad que es aprovechada en época seca para sembrar sandía, sorgo escobero y otros cultivos.

### **1.17.4 Suelos**

El municipio de Atescatempa cuenta con dos tipos de suelo: Franco y arenoso.

“El suelo franco contiene 40% de arena, 40% de limo y 20% de arcilla, posee todas las ventajas del suelo ideal y un buen equilibrio en sus componentes principales: Arena, arcilla, limo y materia orgánica, retiene el agua y los nutrientes, lo que permite un buen desarrollo de cultivos.

El suelo arenoso contiene 90% de arena, 5% de arcilla y 5% de limo. Tiene la ventaja de ser cálido y suelto, adecuado para cosechas tempranas, se puede trabajar fácilmente y tiene buen drenaje, su desventaja es que generalmente hay pérdida de nutrientes, se seca con mucha rapidez y en época seca necesita riegos frecuentes. Para mejorarlo debe incorporarse suficiente materia orgánica, desechos de animales, vegetales descompuestos, fertilizantes, químicos e incorporación de abonos verdes.”<sup>3</sup>

Estos suelos están desarrollados sobre materiales mixtos de color oscuro, en pendientes y terrenos inclinados, son aptos para la agricultura, el pastoreo y vocación forestal.

En el Municipio, el 34% de los terrenos de producción son planos, 37% son inclinados y 29% son quebrados.

## **1.18 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA**

El Municipio esta dividido en: Cabecera Municipal, nueve aldeas, veintidós caseríos y doce fincas.

### **1.18.1 Cabecera Municipal**

Está integrada por siete barrios: Barrio Lindo, Bello Horizonte, El Centro, La Herradura, La Federal, La Federal 2 y Las Flores, los cuales no cuentan con

---

<sup>3</sup> Víctor Manuel, GUDIÉL, Manual Agrícola Superb; 6a. Ed. Guatemala, Editorial Litográfica Moderna, s. f. p. 3.

nomenclatura, actualmente se encuentra en proyecto la implementación de la misma.

#### **1.18.2 Aldeas**

Cuenta con nueve aldeas: Amatepeque, Contepeque, El Naranja, El Sitio, El Rosario, El Zapote, Horcones, Los Cerros y San Cristóbal Frontera.

#### **1.18.3 Caseríos**

Los caseríos del Municipio son: Agua Fría, Buenos Aires, El Amatal, El Coco, El Corozo, El Jicaral, El Limón, El Matazano, El Petencito, El Pretil, El Rosario Abajo, El Shutial, Hacienda Vieja, Laguna Seca, La Gloria, La Isla, Las Brisas, Las Guacamayas, Las Vegas, Quebrada Seca, Sansuque y Tushico.

#### **1.18.4 Fincas**

Existen doce fincas: Concepción Tushico, El Anono, El Eden o Los Regadillos, El Rebalse, El Retiro, La Encarnación, Las Brumas, Los Chilamates, Lourdes, Rancho Solo, San Felipe y Santa Sofía.

La Finca Alsacia pasó a formar parte del caserío Las Vegas y la finca El Coco pasó a ser caserío con el mismo nombre.

#### **1.18.5 Organización municipal**

La Municipalidad es una institución autónoma de derecho público con personalidad y capacidad jurídica, que ejerce la autoridad y la administración de los intereses del Municipio, se ubica en la Cabecera Municipal y no cuenta con alcaldías auxiliares en las diferentes aldeas.

El concejo municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidarios y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en

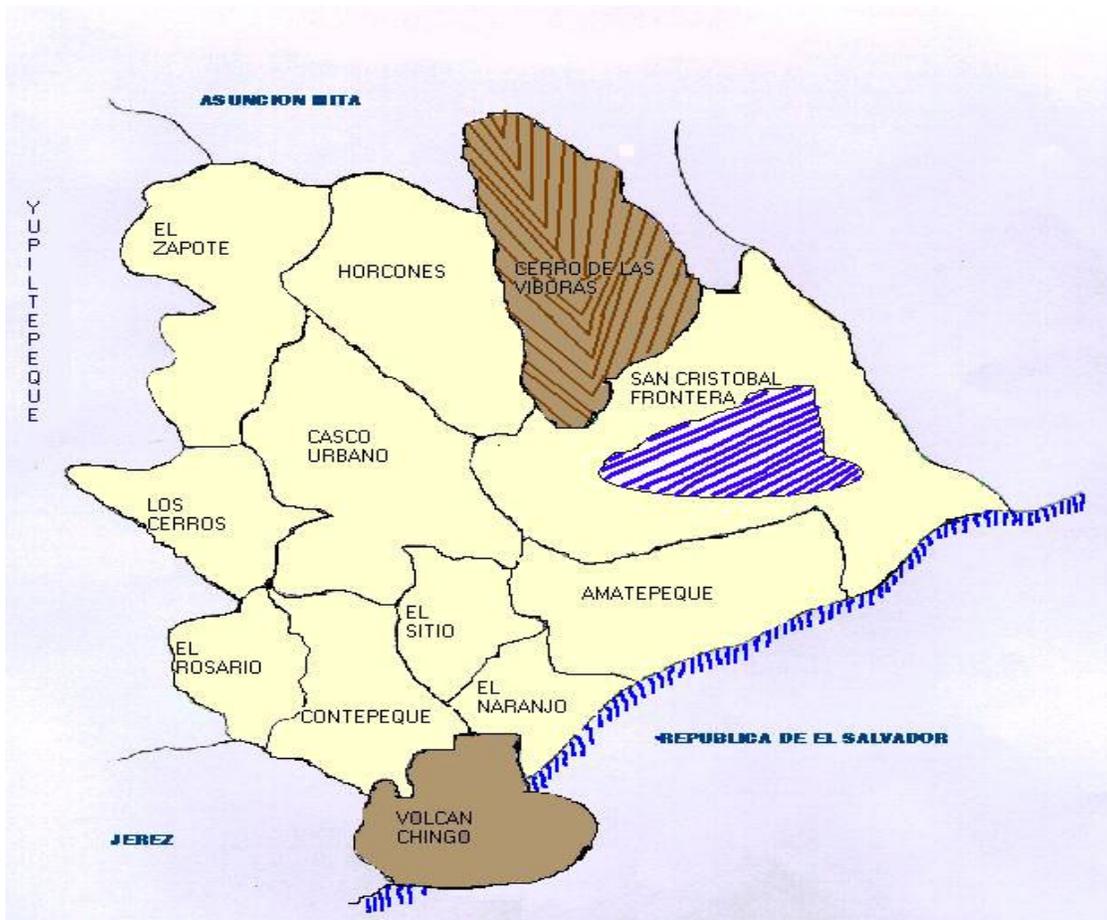
la Cabecera Municipal. Se integra por el alcalde, dos síndicos y cuatro concejales, todos electos directa y popularmente. Su objetivo es velar por los intereses del Municipio, dictar los lineamientos institucionales y sus principales funciones son:

- a) Definir los objetivos y política general de la institución a corto y mediano plazo.
- b) Aprobar los planes y programas de trabajo y revisar periódicamente su ejecución, por medio de informes presentados por la Alcaldía.
- c) Definir la política y aprobar los programas en materia de administración de personal, que contribuyan a la superación de los empleados municipales.

En ejercicio de la autonomía que la Constitución Política de la República garantiza al Municipio, éste elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos.

A continuación puede observarse la localización del caso urbano y las nueve aldeas que componen el Municipio:

Figura 1  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Mapa de localización de aldeas  
Año: 2002



Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

En lo que a división político-administrativa se refiere no han habido cambios relevantes en los últimos años.

### 1.19 VIAS DE COMUNICACIÓN

La principal vía de acceso a Atescatempa es la ruta cinco que conecta al Municipio con la carretera Interamericana (CA-1) y la aldea San Cristóbal Frontera.

El Municipio cuenta con una red vial que interconecta la cabecera con todas sus aldeas y caseríos, las carreteras son de terracería y algunas poco accesibles, especialmente en época de lluvia.

## **1.20 SERVICIOS**

Son los que satisfacen las necesidades de la población y permiten medir su nivel de desarrollo.

### **1.20.1 Estatales**

Son los servicios que presta el Estado sin costo alguno, aunque en ciertas ocasiones se paga una suma significativa.

#### **1.20.1.1 Salud**

En la Cabecera Municipal funciona un centro de salud, catalogado como tipo "A", su distrito de cobertura lo comprenden los municipios de Jerez y Atescatempa, eventualmente presta atención a personas de Zapotitlán, Yupiltepeque y El Adelanto. Para que el Ministerio de Salud Pública autorice la creación de un centro de salud, el centro poblado necesita contar con 10,000 habitantes

Entre los servicios que presta el centro de salud están: Programa de consulta externa, planificación familiar, programa materno infantil con atención de parto, control de embarazos, vacunación, emergencias, saneamiento ambiental, salud comunal, control epidemiológico y servicio de laboratorio

En el área rural funcionan cinco puestos de salud, cuatro están autorizados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en las aldeas de San Cristóbal Frontera, Horcones, El Naranjo y Contepeque; el quinto se encuentra en la Aldea El Zapote y es subsidiado por la Municipalidad porque la población no llega al rango establecido de 2,000 habitantes, para contar con un puesto de salud autorizado.

Los puestos de salud prestan el servicio de consulta externa y cuentan solamente con un auxiliar de enfermería.

### 1.20.1.2 Educación

La educación representa uno de los factores fundamentales para el desarrollo del ser humano. En el municipio de Atescatempa, la educación es impartida en escuelas nacionales, colegios e institutos por cooperativa, actualmente se implementa un programa denominado tele-secundaria o tele-bachillerato productivo en la aldea Contepeque.

Atescatempa es un Municipio que se encuentra lejos de la capital, sin embargo presenta un bajo nivel de analfabetismo, como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 1  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Analfabetismo por fuente de datos según categoría  
Años: 1994 y 2002

Categoría	Censo 1994		Encuesta 2002	
	Población	%	Población	%
Alfabetas	5,055	66	1,295	67
Analfabetas	2,616	34	643	33
<b>Totales</b>	<b>7,671</b>	<b>100</b>	<b>1,938</b>	<b>100</b>

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

Comparado con el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, se determinó que el analfabetismo disminuyó en un 1% debido al aumento de la oferta de educación privada, a la cercanía de las escuelas públicas, la implementación de planes fin de semana y al programa de tele-secundario y tele-bachillerato.

## **1.20.2 Municipales**

Son aquellos servicios que presta la Municipalidad, entre ellos se pueden mencionar:

### **1.20.2.1 Agua**

Con base a datos de la investigación realizada el 90% de la población utiliza el servicio de agua entubada, 5% se abastece de pozos y 5% de nacimientos.

El suministro de agua para el Municipio se inició en el año de 1961, existen dos sistemas de abastecimiento, uno por gravedad y otro por bombeo. El agua que se capta para el sistema por gravedad, proviene de un nacimiento situado en el caserío Las Guacamayas y tiene un volumen de 144 metros cúbicos.

El sistema por bombeo tiene un pozo de 700 pies de profundidad y utiliza una bomba eléctrica sumergible con un motor de 60HP, empezó a funcionar en 1996, el servicio es irregular por los constantes cortes de energía eléctrica que hay en el Municipio.

En lo que se refiere al tratamiento del agua para convertirla en potable, desde hace siete años se le agregan pastillas de hipoclorito de sodio, pero no es suficiente para purificarla al 100%, porque según informes del laboratorio del centro de salud, las principales enfermedades gastrointestinales de la población, son causadas por el agua que consumen.

El cuadro siguiente muestra el número de hogares con servicio de agua:

Cuadro 2  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Distribución de hogares por fuente de datos  
según categoría de servicio de agua  
Años: 1994 y 2002

Categoría	Censo 1994						Encuesta 2002					
	Urbana	%	Rural	%	Total	%	Urbana	%	Rural	%	Total	%
Con servicio	419	89	1,542	67	1,961	70	65	100	278	88	343	90
Sin servicio	53	11	774	33	827	30	0	0	38	12	38	10
<b>Totales</b>	<b>472</b>	<b>100</b>	<b>2,316</b>	<b>100</b>	<b>2,788</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>316</b>	<b>100</b>	<b>381</b>	<b>100</b>

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

En el área urbana se incrementó el servicio en un 11% y en el área rural en un 21% comparado con el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, debido a la implementación del sistema de agua por bombeo y la tendencia va en crecimiento por los pozos que están en proceso de construcción.

### 1.20.2.2 Drenajes

A pesar de que en 1984 se instaló un sistema de drenaje, no toda la población cuenta con el servicio del mismo. A continuación el detalle por área de las personas que lo utilizan:

Cuadro 3  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Distribución de hogares por fuente de datos  
según categoría de servicio de drenajes  
Años: 1994 y 2002

Categoría	Censo 1994						Encuesta 2002					
	Urbana	%	Rural	%	Total	%	Urbana	%	Rural	%	Total	%
Con servicio	332	70	466	20	798	29	37	57	44	14	81	21
Sin servicio	140	30	1,850	80	1,990	71	28	43	272	86	300	79
<b>Totales</b>	<b>472</b>	<b>100</b>	<b>2,316</b>	<b>100</b>	<b>2,788</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>316</b>	<b>100</b>	<b>381</b>	<b>100</b>

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

Los datos anteriores indican que el servicio de drenaje ha disminuido en un 13% en el área urbana con relación al X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, por encontrarse dañado, mientras que en el área rural se ha incrementado en un 13% por la implementación de un drenaje en la aldea El Zapote.

La falta de mantenimiento del sistema de tratamiento de aguas negras provocó que dejara de funcionar adecuadamente, por lo que en la actualidad los desechos sólidos y líquidos se van directamente al río Atescatempa, situación que provoca enfermedades a la población.

### **1.20.2.3 Mercado**

Esta actividad de compra y venta no es formal ya que en el casco urbano no existen instalaciones adecuadas para llevarla a cabo. Existe un proyecto en gestión para la construcción de un edificio frente al parque del pueblo, con un costo de Q.2,500,000.00, para desarrollar las actividades del mercado. Fue aprobado en el año 2,000, pero por falta de fondos la construcción se tiene prevista para el año 2003, la única entidad que invierte en este proyecto es la Municipalidad, sin embargo, actualmente se busca el apoyo de otras instituciones gubernamentales.

En San Cristóbal Frontera se da la misma situación que en la Cabecera Municipal porque no existen instalaciones para el mercado que funciona los lunes y viernes de cada semana, en un horario de 4:00 a.m. a 14:00 p.m. El arbitrio municipal se paga por metro cuadrado, el costo para puestos fijos es de Q.50.00 mensuales y para puestos ambulantes es de Q.5.00 por día. Según fuentes municipales, los ingresos aproximados en este rubro son de Q.12,000.00 mensuales.

#### **1.20.2.4 Rastro**

El Municipio no cuenta con servicio de rastro, existen cuatro carnicerías donde el destace de las reses se hace en casas particulares y los desechos líquidos y sólidos se tratan en una fosa propia.

Es conveniente la construcción de un rastro que cumpla con todas las normas de higiene y salubridad que exige el Ministerio de Salud Pública, para evitar la proliferación de enfermedades.

#### **1.20.2.5 Otros**

Otro servicio que presta la Municipalidad es el cementerio del casco urbano que se encuentra ubicado en el barrio Las Flores, con una extensión aproximada de tres manzanas. También existen cementerios autorizados en las aldeas Contepeque, Amatepeque, El Naranjo, Horcones, El Zapote y San Cristóbal Frontera. La cuota única de este servicio es de Q.5.00 y el terreno para la inhumación es donado a los pobladores por la Municipalidad.

### **1.20.3 Privados**

Son todos aquellos servicios que son prestados por empresas privadas y por los cuales se paga cierta cantidad de dinero que algunas veces es más de la adecuada.

#### **1.20.3.1 Transporte público**

Existen siete líneas de transporte extraurbano: Los Duques, Los Jerezanos, Las Elviras, La Preciosa, La Inquietud, La Cubanita y La Giralda. La tarifa de pasaje hacia la Ciudad Capital es de Q.22.00 a Q.25.00.

Dentro del área urbana existen microbuses privados, cuya terminal está ubicada en el centro del pueblo y prestan el servicio en un horario de 6:00 a.m. a 17:00 p.m. con rutas hacia las aldeas de San Cristóbal Frontera y Contepeque, el costo

es de Q.3.00, cualquier persona puede prestar el servicio con la autorización de la Municipalidad.

En junio de 2002 se implementó el servicio de dos moto-taxis con capacidad para transportar a cuatro pasajeros, el pasaje es de Q.2.00 o más, dependiendo de la distancia que se recorra.

### 1.20.3.2 Energía eléctrica

El servicio de energía eléctrica se introdujo al Municipio en el período de 1959 a 1961 por el Instituto Nacional de Electrificación -INDE-. Actualmente es proporcionado por la empresa Distribuidora de Energía de Oriente, S. A. -DEORSA-. A continuación se presenta el total de hogares del área urbana y rural que lo utilizan:

Cuadro 4  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Distribución de hogares por fuente de datos  
según categoría de servicio de energía eléctrica  
Años: 1994 y 2002

Categoría	Censo 1994						Encuesta 2002					
	Urbana	%	Rural	%	Total	%	Urbana	%	Rural	%	Total	%
Con Servicio	410	87	1,533	66	1,943	70	63	97	297	94	360	94
Sin Servicio	62	13	783	34	845	30	2	3	19	6	21	6
<b>Totales</b>	<b>472</b>	<b>100</b>	<b>2,316</b>	<b>100</b>	<b>2,788</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>316</b>	<b>100</b>	<b>381</b>	<b>100</b>

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

El cuadro anterior indica que el servicio de energía eléctrica ha aumentado en un 10% en el área urbana con relación al X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994 y 28% en el área rural.

El 94% de hogares del Municipio cuentan con el servicio aunque con irregularidades por el inadecuado cableado y el personal no capacitado para el manejo de las instalaciones de la planta central.

Los caseríos donde no hay energía eléctrica son: El Pretil, Petencito y Buenos Aires, se trabaja en la instalación del servicio, pero no se sabe con exactitud en que fecha finalizará el proyecto.

### **1.20.3.3 Correos**

Existe una oficina que presta el servicio de entrega de telegramas, cartas personales, tarjetas postales, paquetes y encomiendas. El movimiento en conjunto de este servicio es de 15 piezas semanales que son enviadas al departamento de Jutiapa para luego ser trasladadas a su destino final. En esta dependencia también se recibe la correspondencia del Municipio que es de 40 a 50 piezas a la semana, distribuidas por el propio encargado únicamente en el casco urbano, la correspondencia para aldeas y caseríos, los interesados la recogen directamente en la oficina de correos.

### **1.20.3.4 Bancos**

El municipio de Atescatempa cuenta con dos agencias bancarias, una del Banco de Desarrollo Rural, S. A. (BANRURAL) y otra del Banco del Café, S.A. (BANCAFE).

Realizan todas las operaciones normales de un banco y apoyan a los sectores productivos a través de financiamiento de créditos para invertir en la producción de sus cultivos.

### **1.20.3.5 Comercio**

La actividad comercial representa un rubro significativo dentro de la economía del Municipio, en el trabajo de campo se identificaron los siguientes

establecimientos comerciales: Comedores, cafeterías, carnicerías, farmacias, barberías, gasolineras, tiendas, librerías, ferreterías, venta de productos químicos y clínicas médicas y dentales.

### 1.20.3.6 Educación

En el Municipio existen varios establecimientos privados, tanto en el área rural como urbana, en los que imparten educación preprimaria, primaria y diversificado. A continuación una comparación de los establecimientos educativos existentes según el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994 y los datos del 2002:

Cuadro 5  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Establecimientos educativos por fuente de datos  
según niveles de escolaridad  
Años: 1994 y 2002

Niveles de escolaridad	Año 1994				Año 2002			
	Oficial	Privado	Total	%	Oficial	Privado	Total	%
Preprimaria	5	2	7	22	13	4	17	33
Primaria	18	2	20	62	23	3	26	50
Básico y diversificado	1	4	5	16	2	7	9	17
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Se determinó que los establecimientos educativos privados se incrementaron en un 75% en el 2002. Atescatempa comparado con otros municipios, cuenta con centros educativos suficientes que contrarrestan el analfabetismo y elevan el nivel de vida de la población.

### 1.20.3.7 Otros

Entre otros servicios que prestan las empresas privadas tenemos:

**a) Televisión por cable**

Tiene un costo mensual de Q.50.00 y cobertura en el área urbana, aldea Contepeque y caseríos Las Vegas, La Gloria, Rosario Abajo y Sansuque. La empresa también cuenta con un canal informativo en el que se transmiten mensajes e información de actividades sociales, eventos y sucesos relacionados con el Municipio.

**b) Servicio telefónico**

El casco urbano y las aldeas de Contepeque, San Cristóbal Frontera, Horcones y El Zapote cuentan con servicio telefónico residencial, comunitario y público. El caserío La Gloria tiene teléfonos residenciales y uno comunitario, la aldea Amatepeque y el caserío El Sitio solamente tienen un teléfono comunitario, el resto de las aldeas no cuentan con dicho servicio.

**c) Sistema de recolección de basura**

La contaminación por basura es uno de los principales problemas que afronta el municipio de Atescatempa, debido al crecimiento poblacional del perímetro urbano.

Para contrarrestar este problema, en el área urbana y en las aldeas de Contepeque y San Cristóbal Frontera se implementó un sistema de recolección de basura que empezó a funcionar en el año 2001. Este servicio es prestado por una persona particular a un costo de Q.15.00 mensuales, según la muestra, únicamente un 7% de los hogares lo utiliza, el resto de la población la bota en terrenos baldíos, la quema o la entierra. La basura recolectada es depositada en el basurero municipal.

**d) Empresas privadas captadoras de remesas**

Se identificaron dos empresas que reciben remesas del exterior, la primera funciona en la agencia del Banco de Desarrollo Rural, S. A. - Banrural - desde

1994 y la segunda en la casa de una persona particular, las dos se localizan en el casco urbano y cobran el 3% de bonificación por el total de cada remesa.

Cada año se incrementa la demanda de este servicio por la emigración de personas hacia Estados Unidos.

## 1.21 POBLACIÓN

“Número y características de los habitantes de una región o área”.<sup>4</sup> Desempeña un papel importante y decisivo dentro del proceso productivo, económico y social del Municipio. Se estima que para el año 2002, la tasa de crecimiento poblacional es de un 2.49%, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística –INE-.

En el siguiente cuadro se presenta la población total por área según el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994 y la encuesta 2002:

Cuadro 6  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Población total por fuente de datos  
según área geográfica  
Años: 1994 y 2002

Área	Censo 1994						Encuesta 2002					
	Total	%	M	%	F	%	Total	%	M	%	F	%
Urbana	2,055	16	977	15	1,078	17	318	16	158	16	160	17
Rural	10,940	84	5,607	85	5,333	83	1,620	84	847	84	773	83
<b>Totales</b>	<b>12,995</b>	<b>100</b>	<b>6,584</b>	<b>100</b>	<b>6,411</b>	<b>100</b>	<b>1,938</b>	<b>100</b>	<b>1,005</b>	<b>100</b>	<b>933</b>	<b>100</b>

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

La distribución actual de la población comparada con el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, no refleja ningún movimiento significativo.

<sup>4</sup> Arthur SELDOM, F. G. Penance. Diccionario de Economía, s.l. Industrias Gráficas García, Barcelona, España. 1968, p. 422.

En el área urbana la población masculina aumentó en un 1%, mientras que en el área rural disminuyó en esa misma proporción. La población femenina se mantuvo con los mismos porcentajes.

### 1.21.1 Población por edad y sexo

Dos de las características demográficas más importantes de la población, que permiten tomar decisiones para la planificación de educación y empleo son: Edad y sexo.

En el cuadro siguiente se muestra la distribución de la población por edades:

Cuadro 7  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Población por fuente de datos  
según rango de edades  
Años: 1994 y 2002

Rango de edades	Censo 1994		Proyección 2002		Encuesta 2002	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
De 0 a 6	2,490	19	2,443	15	219	11
De 7 a 14	2,834	22	3,711	23	448	23
De 15 a 64	6,985	54	8,784	56	1,159	60
De 65 ó más	686	5	882	6	112	6
<b>Totales</b>	<b>12,995</b>	<b>100</b>	<b>15,820</b>	<b>100</b>	<b>1,938</b>	<b>100</b>

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

La población de niños comprendidos entre cero y seis años disminuyó en un 8%, como resultado de programas de planificación familiar y control de natalidad; los niños comprendidos entre siete y 14 años aumentaron en un 1% y la población económicamente activa comprendida entre 15 y 64 años aumentó en un 6%. El porcentaje más bajo es el de personas mayores de 65 años, por el promedio de vida de la población guatemalteca que se encuentra entre 50 y 70 años.

La distribución de la población por sexo según el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994 y la investigación realizada en junio de 2002, es la siguiente:

Cuadro 8  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Población por fuente de datos según sexo  
Años: 1994 y 2002

Sexo	Censo 1994		Proyección 2002		Encuesta 2002	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Hombres	6,411	49	7,957	50	1,005	52
Mujeres	6,584	51	7,863	50	933	48
<b>Totales</b>	<b>12,995</b>	<b>100</b>	<b>15,820</b>	<b>100</b>	<b>1,938</b>	<b>100</b>

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

Como se aprecia en el cuadro anterior, hubo un aumento del 3% de hombres al comparar la encuesta aplicada con el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994 y en ese mismo porcentaje hubo disminución de mujeres. En relación con la proyección de 2002, el incremento de hombres es del 1%, las mujeres disminuyeron en igual proporción.

### 1.21.2 Población urbana y rural

Con base en datos proyectados del INE al año 2002, el municipio de Atescatempa tiene una población total de 15,820 habitantes. En el cuadro siguiente se detalla la distribución de la población por área geográfica en relación con el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994:

Cuadro 9  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Población por fuente de datos según área geográfica  
Años: 1994 y 2002

Área	Censo 1994		Proyección 2002		Encuesta 2002	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Urbana	2,055	16	2,596	16	318	16
Rural	10,940	84	13,224	84	1,620	84
<b>Total</b>	<b>12,995</b>	<b>100</b>	<b>15,820</b>	<b>100</b>	<b>1,938</b>	<b>100</b>

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

Como se puede observar, la población se encuentra concentrada en el área rural en un 84% y 16% en el área urbana.

La concentración de la población predomina en el área rural, porque es donde se encuentran las principales fuentes de trabajo agrícolas y pecuarias del Municipio.

### 1.21.3 Nivel de escolaridad o nivel educativo

Los niveles de escolaridad que existen en el Municipio se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 10  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Población por fuente de datos según nivel de escolaridad  
Años: 1994 y 2002

Nivel de escolaridad	Censo 1994		Encuesta 2002	
	Población	%	Encuestados	%
Preprimaria	171	2	8	2
Primaria	5,773	55	209	55
Medio	1,080	10	63	17
Superior	37	0	9	2
Ninguno	3,444	33	92	24
<b>Totales</b>	<b>10,505</b>	<b>100</b>	<b>381</b>	<b>100</b>

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

La educación preprimaria y primaria mantiene el mismo porcentaje en la actualidad que en 1994, la educación media se ha incrementado en un 7%, por haberse construido el centro educativo NUFED No. 7, el nivel superior aumentó un 2% por la accesibilidad que hay a las extensiones universitarias ubicadas en el departamento de Jutiapa, situación que permite a las personas mejorar su nivel de vida.

El Ministerio de Educación estableció un Profesorado de Educación Primaria Intercultural, para que todos los maestros del sector público mejoren el nivel de enseñanza y su profesionalismo.

#### 1.21.4 Población económicamente activa (PEA)

Es la suma de personas entre 15 y 64 años que trabajan o buscan activamente un empleo.

En el siguiente cuadro se presenta la distribución por sexo de la población económicamente activa del Municipio:

Cuadro 11  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Población económicamente activa -PEA – por fuente de datos según sexo  
Años: 1994 y 2002

Sexo	Censo 1994		Encuesta 2002	
	PEA	%	PEA	%
Masculino	3,373	91	541	85
Femenino	314	9	95	15
<b>Totales</b>	<b>3,687</b>	<b>100</b>	<b>636</b>	<b>100</b>

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

La población masculina ha bajado un 6% en este rango, mientras que la femenina se incrementó en el mismo porcentaje, debido a la difícil situación que

atraviesa el Municipio por la baja producción de café y desaparición del tabaco, lo que ha provocado la emigración de los hombres a otros departamentos o países en busca de trabajo.

La vigencia de los Acuerdos de Paz sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria ha sido determinante en la participación de la mujer en el desarrollo económico y social del país, además se debe reconocer su contribución en las actividades productivas. De continuar las políticas gubernamentales e internacionales que fomentan e incentivan la incorporación de la mujer a las actividades productivas, este porcentaje continuará en ascenso.

#### **1.21.5 Niveles de pobreza**

“La pobreza es la carencia de los bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades básicas. El concepto, como lo indica su propia definición, es de índole relativa: se es pobre o rico, con respecto a la situación de otras personas o países, pues la misma idea de necesidades básicas es imprecisa y los individuos nunca pueden satisfacer por completo sus necesidades”.<sup>5</sup>

Mediante el análisis de los ingresos económicos de la población se estableció que en el Municipio existe pobreza, aunque no extrema, el 37% de los hogares tienen un ingreso menor al salario mínimo y no cubren sus necesidades básicas, el 63% restante si sobrepasa el salario mínimo, pero son pocas las personas que tienen un salario que les permita vivir con comodidades.

Otro factor que determina el nivel de pobreza es la alimentación, en el área rural la población se sustenta básicamente de maíz y frijol, lo que provoca desnutrición porque no tienen una dieta balanceada. Los lugares donde hay más pobreza son las aldeas de Los Cerros y Amatepeque.

---

<sup>5</sup> Carlos SABINO, Diccionario de Economía y Finanzas. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo, 1991. <http://CarlosSabino.freesevers.com/dic.htm>

### **1.21.6 Empleo y niveles de ingreso**

“En su sentido más amplio el empleo es un factor básico de la producción, en combinación con el capital y la tierra para producir mercancías y rendir servicios”<sup>6</sup>

De acuerdo a los resultados obtenidos en la muestra, se determinó que hay personas que se dedican a más de una actividad productiva, de 381 jefes de hogar el 5% realizan dos trabajos.

Hace diez años la agricultura participaba en la producción del Municipio en un 90%, que al compararlo con los datos de la encuesta 2002 disminuyó en un 35%, como resultado de la baja en la producción de café y tabaco. Según la muestra determinada, el 24% se dedica al comercio, 9% son asalariados, jubilados o reciben remesas del exterior, 7% se dedican a prestar algún servicio, 3% a actividades pecuarias y 2% a actividades artesanales.

La principal fuente de empleo en el municipio de Atescatempa se concentra en el cultivo de maíz, frijol y la actividad comercial.

Los resultados de la encuesta, determinaron que el 63% de la población gana más del salario mínimo vigente a la fecha de la investigación, que según Acuerdo Gubernativo Número 493-2001 es de Q.27.50 por jornal, equivalente a Q.825.00 mensuales, ingreso que cubre únicamente las necesidades básicas de cada familia. El resto de la población no llega a percibir dicho salario, razón por la cual están en una situación económica difícil.

Es importante mencionar que mediante Acuerdo Gubernativo Número 459-2002 el salario mínimo fue incrementado a Q.31.90 diarios, equivalente a Q.957.00 mensuales a partir del 1 de enero del año 2003.

---

<sup>6</sup> Arthur SELDOM, F. G. Penance. Ob. Cit., p. 422.

Los centros poblados que se encuentran en mejores condiciones económicas, debido al movimiento comercial, son: El Casco Urbano y las aldeas de San Cristóbal Frontera y Contepeque.

## **1.22 INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se refiere al grupo de organizaciones que existen en el Municipio y que coordinan actividades de beneficio socio-económico para la población.

### **1.22.1 Organizaciones comunitarias**

Los habitantes del casco urbano y las aldeas del municipio de Atescatempa, se organizaban en comités, pero a partir del mes de julio del año 2002, lo hacen en asociaciones comunitarias, según decreto 12-2002 del Código Municipal del Congreso de la República de Guatemala, que en su artículo 18 dice que los vecinos podrán organizarse de dicha forma, constituyéndose mediante escritura pública y testimonio presentado al registrador civil para los efectos del otorgamiento de la personalidad jurídica, debiendo ser inscritas en el libro correspondiente del Registro Civil en un plazo no mayor de 30 días calendario, por lo que la gobernación departamental no será quién las autorice, sino las municipalidades de los diferentes Municipios.

### **1.22.2 Organizaciones productivas**

Son las organizaciones cuyo fin es contribuir con el sector productivo para obtener una mejor rentabilidad, las existentes en el Municipio son: Cooperativa Agrícola Atescatel, Cooperativa Renacimiento 59, Comité de Riego y Asociación de Ganaderos del Nororiente de Jutiapa.

### **1.22.3 Organizaciones de apoyo**

En el Municipio hay varias instituciones tanto públicas como privadas que brindan apoyo de tipo financiero, técnico o de capacitación, con el fin de lograr una mejor organización que permita el aprovechamiento de los recursos.

### **1.22.3.1 Instituciones públicas**

Son las que pertenecen al gobierno y fueron creadas con el fin de prestar servicios que beneficien a la población, no son lucrativas. Entre estas se pueden mencionar: Fondo de Inversión Social (FIS), Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ), Asociación Pro-Bienestar de la Familia (APROFAM), el Juzgado de Paz, Tribunal Supremo Electoral (TSE), Policía Nacional Civil (PNC), Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), Aduana de San Cristóbal Frontera y el Servicio de Protección Agropecuaria (SEPA).

### **1.22.3.2 Instituciones privadas**

Solamente existe el Club de Leones de Guatemala, organización privada de apoyo a la comunidad que desde hace seis años trabaja por el bienestar de la misma.

## **1.23 LA TIERRA**

“La resolución de la problemática agraria y el desarrollo rural son fundamentales e ineludibles para dar respuesta a la situación de la mayoría de la población que vive en el medio rural y que es la más afectada por la pobreza, la pobreza extrema, las inequidades y la debilidad de las instituciones estatales”<sup>7</sup>.

La transformación de una estructura agraria debe suponer la incorporación de la población rural al desarrollo económico, social y político, lo cual implica modernización de cultivos, protección del ambiente, seguridad de la propiedad, adecuada utilización de la tierra, protección laboral y distribución equitativa de los recursos.

---

<sup>7</sup> COMISIÓN PRESIDENCIAL DE DERECHOS HUMANOS, COPREDEH PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Compendio de los Acuerdos de Paz, s.n. Guatemala 1998, p. 50

### 1.23.1 Tenencia

Las formas de tenencia de la tierra en el municipio de Atescatempa son: Propia, arrendada y medianía.

El 64% de las personas encuestadas trabajan sus cosechas en tierra propia, 18% alquilan y 18% usan la forma de medianía, en la cual el dueño de la tierra aporta la semilla y los insumos para cultivar y el trabajador siembra y cosecha la tierra.

A continuación se describen las formas de tenencia de la tierra, así como la superficie ocupada.

Cuadro 12  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Tenencia de la tierra por fuente de datos según formas  
Años: 1979 y 2002

Formas de tenencia de la tierra	Censo de 1979				Encuesta 2002			
	No. Fincas	%	Superficie en Manz.	%	No. Fincas	%	Superficie en Manz.	%
Propias	742	65	9,048	89	127	55	620	79
Arrendadas	87	8	141	1	69	30	86	11
Comunales	12	1	25	0	3	1	2	0
Otras formas simples	301	26	989	10	33	14	80	10
<b>TOTAL</b>	<b>1,142</b>	<b>100</b>	<b>10,203</b>	<b>100</b>	<b>232</b>	<b>100</b>	<b>788</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del III Censo Agropecuario de 1979 Tomo I, del Instituto Nacional de Estadística -INE- .

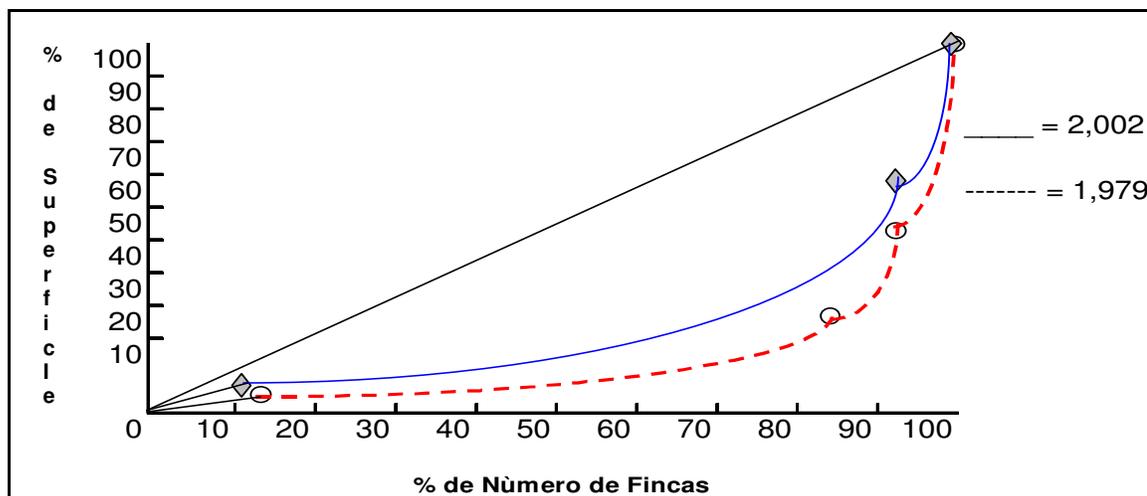
Los datos anteriores muestran que en el III Censo Agropecuario de 1979 Tomo I, la mayor parte de las fincas se agrupaban en la categoría de propias, las cuales se redujeron en un 10%, el rubro de las fincas arrendadas se incrementó en un 22% porque muchas personas prefieren arrendar sus tierras para evitar el riesgo de pérdida en la producción agrícola.

### 1.23.2 Concentración

Para analizar la desigualdad en la distribución de la tierra es necesario basarse en la división por estratos, clasificación realizada por la Dirección General de Estadística en el III Censo Agropecuario de 1979 Tomo I.

En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de la concentración de la tierra en el municipio de Atescatempa:

Gráfica 1  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Curva de Lorenz  
Años: 1979 y 2002



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del III Censo Agropecuario de 1979 Tomo I, del Instituto Nacional de Estadística -INE- .

La línea perpendicular de la gráfica anterior representa la repartición uniforme de la tierra, mientras mayor es la distancia de las líneas curvas con relación a ésta, mayor es la desigualdad en la distribución. Según el III Censo Agropecuario de 1979 Tomo I, la mayor parte de familias no tenía acceso a la tierra, sin embargo se puede observar que de acuerdo a la encuesta realizada la equidistribución ha cambiado porque las fincas han sido desmembradas y se han convertido en propiedades más pequeñas, debido a que los propietarios las han heredado a

sus hijos y en algunos casos las han vendido, esto implica que hubo desconcentración.

### 1.23.3 Uso

El uso actual del suelo del Municipio en comparación con el III Censo Agropecuario de 1979 Tomo I, se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Cuadro 13  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Uso actual de la tierra por fuente de datos según tipo de cultivo  
Años: 1979 y 2002

Tipo de cultivo	Censo 1979				Encuesta 2002			
	No. Fincas	%	Superficie Manz.	%	No. Fincas	%	Superficie Manz.	%
Cultivo anual	1,050	52	3,651	36	103	44	200	25
Cultivo permanente	308	15	918	9	56	24	150	19
Pastos	197	10	4,890	48	39	17	395	50
Bosques y montes	60	3	641	6	23	10	18	2
Otras tierras	416	20	103	1	11	5	25	3
<b>TOTAL</b>	<b>2,031</b>	<b>100</b>	<b>10,203</b>	<b>100</b>	<b>232</b>	<b>100</b>	<b>788</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del III Censo Agropecuario de 1979 Tomo I, del Instituto Nacional de Estadística -INE- .

El mayor porcentaje de la tierra es utilizado en cultivos anuales como: Maíz, frijol, tabaco, maicillo, sorgo escobero y hortalizas, entre los permanentes se observaron: Café, limón y papaya. En 1979 la producción de ganado vacuno ocupaba el primer lugar con un 48% de superficie destinada a pastos, este porcentaje se mantiene uniforme, lo contrario ocurrió con relación al uso de la tierra para cultivos permanentes, que se incrementó en un 10% en el mismo lapso de tiempo. Los bosques disminuyeron un 4%, debido a la deforestación del lugar, la mayor parte de bosques y montes se encuentran cerca de la laguna de Atescatempa y El Chagüitón.

Es importante hacer la observación que el número de fincas que se detalla en el cuadro 12 (Tenencia de la tierra) es de 1,142 fincas, mientras que en este cuadro

es de 2,031, debido a que en una misma finca puede haber diversidad de cultivos.

#### **1.24 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO**

Son las que participan en forma significativa en la economía del Municipio a través del mejor aprovechamiento de los recursos disponibles: Naturales, humanos y de infraestructura. En estas actividades participan los siguientes sectores: Agrícola, pecuario y artesanal. A continuación se presenta el detalle de las principales actividades productivas:

Cuadro 14  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Valor de la producción según actividad productiva  
Año: 2002

<b>Actividad productiva</b>	<b>Valor producción (Q)</b>	<b>%</b>
Agrícola	4,925,360	51
Artesanal	3,506,040	37
Pecuaria	1,152,594	12
<b>Total producción del Municipio</b>	<b>9,583,994</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

En Atescatempa la producción agrícola es la actividad más importante, porque sus suelos son fértiles y adecuados para cosechar diversidad de productos, entre los principales se pueden mencionar: Maíz, frijol, sandía y elote.

Se determinó que los principales productos pecuarios son ganado bovino y avícola, el más importante es el bovino por la producción de leche.

Entre las actividades artesanales más importantes están: Panaderías, blockeras, carpinterías y estructuras metálicas.

En la actividad productiva de servicios, se identificaron: Agencias bancarias, un mercado, varias tiendas de consumo, clínicas médicas, ferreterías, farmacias y gasolineras, entre otros.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANADERÍA**

Existen dentro del Municipio siete panaderías, tres en el casco urbano, dos en San Cristóbal Frontera y dos en Contepeque, que surten a hogares cercanos, a tiendas de productos de consumo diario y a otras aldeas que no cuentan con producción de pan.

Como producción artesanal, la panadería representa una importante actividad económica puesto que su producción es significativa y su demanda es alta en comparación con las otras actividades artesanales.

Los productores de pan no se encuentran organizados, cuentan con poca diversificación de la producción y la mano de obra no es calificada. La materia prima requerida en la producción del pan es obtenida principalmente de la Ciudad Capital.

#### **2.11 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

La panadería es la rama artesanal más importante en el municipio de Atescatempa. El pan es parte de la dieta diaria de los habitantes, se elabora con la mezcla de los siguientes ingredientes: Harina, manteca, royal, levadura, huevos, azúcar y sal.

##### **2.11.1 Descripción genérica**

Alimento obtenido por cocción en horno, de una pasta previamente amasada, compuesta por harina, agua, sal y levadura, su forma y estructura dependen de los cultivos cerealícolas locales y del gusto del consumidor.

### **2.11.2 Variedades**

Las clases de pan que normalmente se elaboran, en las panaderías de Atescatempa son: Pan dulce, pan tostado y pan francés, en ocasiones especiales hacen quesadillas, lenguas, campechanas, pastelitos, etc.

### **2.11.3 Características y usos**

Es un producto perecedero, fácil de digerir y es consumido por la mayor parte de la población, es calificado como producto artesanal porque se elabora manualmente y la mano de obra que se utiliza se basa en la experiencia que es transmitida de padres a hijos.

Este producto se utiliza como complemento en las comidas (desayuno y cena), también se puede comer solo, con alguna bebida o en postres como: Molletes, torrejas y bocado de la reina.

## **2.12 PRODUCCIÓN**

Según observación e investigación, se toma en cuenta la producción anual de las siete panaderías que existen en el Municipio.

### **2.12.1 Volumen, valor y superficie**

Es la cantidad de bienes que produce una unidad económica en determinado lapso de tiempo.

Cuadro 15  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Volumen y valor de la producción artesanal  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

Actividad	Tamaño	Vol. de la producción en unidades	Precio de venta	Valor de la producción en Q	Total	%
<b>Panadería</b>						
<b>Panadería "a"</b>		<b>7,862,400</b>			<b>1,965,600</b>	<b>80</b>
Pan Dulce	Pequeño	3,369,600	0.25	842,400		
Pan Tostado	Pequeño	1,591,200	0.25	397,800		
Pan Francés	Pequeño	2,901,600	0.25	725,400		
<b>Panadería "b"</b>		<b>1,912,800</b>			<b>478,200</b>	<b>20</b>
Pan Dulce	Grande	873,600	0.25	218,400		
Pan Tostado	Grande	352,800	0.25	88,200		
Pan Francés	Grande	686,400	0.25	171,600		
<b>Total</b>					<b>2,443,800</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Como se puede observar, entre las siete panaderías generan a la economía del Municipio un total de Q.2,443,800.00, a pesar de que seis de ellas están tipificadas como pequeños artesanos, solamente una es grande artesano porque utiliza hornos eléctricos, que proporcionan mayor rendimiento que los hornos de leña.

### 2.12.2 Destino

El destino de la producción de pan es local, porque lo distribuyen dentro del Municipio.

### 2.13 TECNOLOGÍA

La rama artesanal no se clasifica por nivel tecnológicos sino que se tipifica como: Pequeño, mediano o grande artesano.

Las panaderías clasificadas como pequeños artesanos tienen sus instalaciones en su propia casa, la mano de obra es familiar, en algunos casos contratan uno o

dos trabajadores, no cuentan con asistencia técnica y no tienen financiamiento externo. La clasificada como grande artesano, tiene un local para la elaboración del pan, contrata mano de obra asalariada y tiene facilidades para conseguir la materia prima a precios que la hacen más competitiva.

## **2.14 COSTOS**

Se aplicó el sistema de costeo directo de producción, en el cual se carga al producto todos aquellos costos y gastos que varían el volumen de producción, está integrado por materias primas, mano de obra y costos indirectos variables.

La materia prima está formada por los insumos necesarios para la obtención de un producto determinado, la mano de obra por la fuerza de trabajo que interviene en la producción de un bien o servicio y los costos indirectos variables por los gastos en que se incurre en el proceso productivo.

El costo directo de producción de la actividad artesanal Panadería se presenta en los subproductos: Pan dulce, pan tostado y pan francés, para pequeños y grandes artesanos, debido al rendimiento anual que obtienen los negocios, la mano de obra empleada para su proceso productivo y maquinaria utilizada.

### **2.4.1 Pequeños artesanos**

Se aplicaron costos según datos de diagnóstico y costos imputados para pequeños artesanos, como se presentan a continuación:

Cuadro 16  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Pequeño artesano: Pan dulce  
Costo directo de producción  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

<b>Descripción</b>	<b>Encuesta (Q)</b>	<b>Imputados (Q)</b>	<b>Variación (Q)</b>
Materia prima	513,865	513,865	
Mano de obra	46,800	72,802	26,002
Costos indirectos de fábrica	37,440	59,305	21,865
<b>Costo de producción</b>	<b>598,105</b>	<b>645,972</b>	<b>47,867</b>
Producción en quintales	1,872	1,872	
<b>Costo por quintal</b>	<b>319.5000</b>	<b>345.0705</b>	<b>25.5705</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Como se aprecia en el estado del costo directo de producción del pan dulce para pequeños artesanos, la materia prima absorbe el 86% de lo invertido según datos de la encuesta y el 80% según datos imputados, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación representan el 14% para datos según diagnóstico y el 20% para datos imputados.

La variación en el costo de producción del pan dulce se debe a la imputación de los costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, situación que disminuye los resultados por Q.47,867.00 y afecta a los artesanos que se dedican a elaborar esta clase de pan por las ventas mínimas y costos elevados, que reducen los márgenes de ganancia.

Cuadro 17  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Pequeño artesano: Pan tostado  
Costo directo de producción  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

<b>Descripción</b>	<b>Encuesta (Q)</b>	<b>Imputados (Q)</b>	<b>Variación (Q)</b>
Materia prima	310,378	310,378	
Mano de obra	23,400	36,401	13,001
Costos indirectos de fábrica	18,720	29,652	10,932
<b>Costo de producción</b>	<b>352,498</b>	<b>376,431</b>	<b>23,933</b>
Producción en quintales	936	936	
<b>Costo por quintal</b>	<b>376.6004</b>	<b>402.1699</b>	<b>25.5695</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

En la producción de pan tostado, la materia prima absorbe el 88% y 82% de los recursos para datos de encuesta y datos imputados respectivamente, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación representan el 12% para datos según diagnóstico y el 18% para los imputados.

La variación en el costo de producción del pan tostado se debe a la imputación de los costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, situación que disminuye los resultados por Q.23,933.00 y afecta a los artesanos que se dedican a elaborar esta clase de pan por las ventas mínimas y costos elevados, que reducen los márgenes de ganancia.

Cuadro 18  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Pequeño artesano: Pan francés  
Costo directo de producción  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

<b>Descripción</b>	<b>Encuesta (Q)</b>	<b>Imputados (Q)</b>	<b>Variación (Q)</b>
Materia prima	325,167	325,167	
Mano de obra	93,600	127,390	33,790
Costos indirectos de fábrica	37,440	80,159	42,719
<b>Costo de producción</b>	<b>456,207</b>	<b>532,716</b>	<b>76,509</b>
Producción en quintales	1,872	1,872	
<b>Costo por quintal</b>	<b>243.7003</b>	<b>284.5705</b>	<b>40.8702</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

En la producción de pan francés, la materia prima absorbe el 71% de los recursos invertidos para datos según encuesta y 61% para datos imputados.

La variación en el costo de producción del pan francés se debe a la imputación de los costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, situación que disminuye los resultados por Q.76,509.00 y afecta a los artesanos que se dedican a elaborar esta clase de pan por las ventas mínimas y costos elevados, que reducen los márgenes de ganancia.

#### **2.4.2 Grande artesano**

Se aplicaron costos según datos de diagnóstico y costos imputados para Grandes Artesanos, como se puede observar en los siguientes cuadros:

Cuadro 19  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Grande artesano: Pan dulce  
Costo directo de producción  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

<b>Descripción</b>	<b>Encuesta (Q)</b>	<b>Imputados (Q)</b>	<b>Variación (Q)</b>
Materia prima	113,084	113,084	
Mano de obra	15,600	21,232	5,632
Costos indirectos de fábrica	10,969	21,624	10,655
<b>Costo de producción</b>	<b>139,653</b>	<b>155,940</b>	<b>16,287</b>
Producción en quintales	312	312	
<b>Costo por quintal</b>	<b>447.6058</b>	<b>499.8077</b>	<b>52.2019</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

En el estado del costo directo de producción de pan dulce para grande artesano, la materia prima absorbe el 81% según datos de encuesta y 73% para datos imputados de los recursos invertidos, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación representan para datos según diagnóstico el 19% y 27% para datos imputados, a diferencia del pequeño artesano, la mano de obra es mejor pagada, pero en los costos de fabricación existen pagos de energía eléctrica, depreciaciones y mantenimiento de equipo.

La variación en el costo de producción del pan dulce para el gran artesano se debe a la imputación de los costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, situación que disminuye los resultados por Q.16,287.00 y afecta a los artesanos que se dedican a elaborar esta clase de pan por las ventas mínimas y costos elevados, que reducen los márgenes de ganancia.

Cuadro 20  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Grande artesano: Pan tostado  
Costo directo de producción  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

Descripción	Encuesta (Q)	Imputados (Q)	Variación (Q)
Materia prima	47,750	47,750	
Mano de obra	7,200	9,799	2,599
Costos indirectos de fábrica	5,063	9,980	4,917
<b>Costo de producción</b>	<b>60,013</b>	<b>67,529</b>	<b>7,516</b>
Producción en quintales	144	144	
<b>Costo por quintal</b>	<b>416.7569</b>	<b>468.9514</b>	<b>52.1945</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

En el pan tostado, la materia prima absorbe el 80% según datos de encuesta y 71% para datos imputados de los recursos invertidos, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación representan el 20% de los datos del productor y el 29% de los datos imputados.

La variación en el costo de producción del pan dulce se debe a la imputación de los costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, situación que disminuye los resultados por Q.7,516.00 y afecta a los artesanos que se dedican a elaborar esta clase de pan por las ventas mínimas y costos elevados, que reducen los márgenes de ganancia.

Cuadro 21  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Grande artesano: Pan francés  
Costo directo de producción  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

<b>Descripción</b>	<b>Encuesta (Q)</b>	<b>Imputados (Q)</b>	<b>Variación (Q)</b>
Materia prima	57,315	57,315	
Mano de obra	15,600	21,232	5,632
Costos indirectos de fábrica	10,968	21,621	10,653
<b>Costo de producción</b>	<b>83,883</b>	<b>100,168</b>	<b>16,285</b>
Producción en quintales	312	312	
<b>Costo por quintal</b>	<b>268.8558</b>	<b>321.0513</b>	<b>52.1955</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

En la producción de pan francés, la materia prima absorbe el 68% según datos de encuesta y 57% con datos imputados, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación representan el 32% para datos según diagnóstico y el 43% para costos imputados.

La variación en el costo de producción del pan dulce se debe a la imputación de los costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, situación que disminuye los resultados por Q.16, 285.00 y afecta a los artesanos que se dedican a elaborar esta clase de pan por las ventas mínimas y costos elevados, que reducen los márgenes de ganancia.

## **2.15 RENTABILIDAD**

La rentabilidad es el grado de capacidad para producir una renta o beneficio. Todo lo que se relaciona con los costos e ingresos de explotación determina, en su conjunto, el nivel de rentabilidad de sus capitales invertidos.

Aplicada sobre las ventas, la rentabilidad tiene por objeto determinar el rendimiento que tuvieron las unidades productivas sobre las ventas efectuadas.

La fórmula que se utiliza es la que se describe a continuación:

$$\frac{\text{Ganancia}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Aplicada sobre el costo directo de producción, la rentabilidad tiene por objeto determinar la ganancia que tuvieron las unidades productivas sobre la inversión total efectuada en el costo directo de producción. La fórmula que se utiliza es la que se describe a continuación:

$$\frac{\text{Ganancia}}{\text{Costo directo de producción}} \times 100$$

Para establecer la rentabilidad es necesario analizar el estado de resultados, el cual muestra la información relacionada con los ingresos, los gastos y la ganancia o pérdida obtenida, como consecuencia de las operaciones de una entidad o grupo de entidades durante un período determinado.

### **2.15.1 Pequeños artesanos**

El estado de resultados de la panadería en los subproductos de pan dulce, pan tostado y pan francés para los pequeños artesanos, se detalla a continuación:

Cuadro 22  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Pequeño artesano: Pan dulce  
Estado de resultados  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

Descripción	Encuesta (Q)	Imputados (Q)	Variación (Q)
Ventas (3,369,600 Un x Q.0.25)	842,400	842,400	0
(-) Costo directo de producción	598,105	645,972	47,867
Ganancia marginal	244,295	196,428	(47,867)
(-) Gastos fijos	2,880	2,880	0
<b>Ganancia neta</b>	<b>241,415</b>	<b>193,548</b>	<b>(47,867)</b>
<b>Ganancia/ventas</b>	<b>29%</b>	<b>23%</b>	
<b>Ganancia/costos</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

El cuadro anterior indica una variación en la ganancia de Q.47,867.00 por la comparación de los datos según encuesta e imputados, ésto se debe a la aplicación de la bonificación incentivo, cuotas patronales y prestaciones laborales en el costo de producción de los datos imputados.

La rentabilidad ganancia – ventas indica que existe un 6% mayor de ganancia en los datos de la encuesta con relación a los datos imputados, lo que significa que el productor de pan dulce percibe una ganancia inferior a la que él estima, por lo que se ve afectado su ingreso.

Las cifras determinadas en la rentabilidad ganancia – costos indica que por cada quetzal de inversión en costo según los datos reales se obtiene un porcentaje de ganancia mayor del 10% con relación a los datos imputados.

Cuadro 23  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Pequeño artesano: Pan tostado  
Estado de resultados  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

<b>Descripción</b>	<b>Encuesta (Q)</b>	<b>Imputados (Q)</b>	<b>Variación (Q)</b>
Ventas (1,591,200 Un x Q.0.25)	397,800	397,800	0
(-) Costo directo de producción	352,498	376,431	23,933
Ganancia marginal	45,302	21,369	(23,933)
(-) Gastos fijos	2,880	2,880	0
<b>Ganancia neta</b>	<b>42,422</b>	<b>18,489</b>	<b>(23,933)</b>
<b>Ganancia/ventas</b>	<b>11%</b>	<b>5%</b>	
<b>Ganancia/costos</b>	<b>12%</b>	<b>5%</b>	

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Como se puede observar la variación en la ganancia de Q.23,933.00 por la comparación de los datos según encuesta e imputados, ésto se debe a la aplicación de la bonificación incentivo, cuotas patronales y prestaciones laborales en el costo de producción de los datos imputados.

La rentabilidad ganancia – ventas indica que existe un 6% mayor de ganancia en los datos de la encuesta con relación a los datos imputados, lo que significa que el productor de pan tostado percibe una ganancia inferior a la que él estima, por lo que se ve afectado su ingreso.

Las cifras determinadas en la rentabilidad ganancia – costos indica que por cada quetzal de inversión en costo según los datos reales, se obtiene un porcentaje de ganancia mayor del 7% con relación a los datos imputados.

Cuadro 24  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Pequeño artesano: Pan francés  
Estado de resultados  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

Descripción	Encuesta (Q)	Imputados (Q)	Variación (Q)
Ventas (2,901,600 Un x Q.0.25)	725,400	725,400	0
(-) Costo directo de producción	456,207	532,716	76,509
Ganancia marginal	269,193	192,684	(76,509)
(-) Gastos fijos	2,880	2,880	0
<b>Ganancia neta</b>	<b>266,313</b>	<b>189,804</b>	<b>(76,509)</b>
<b>Ganancia/ventas</b>	<b>37%</b>	<b>27%</b>	
<b>Ganancia/costos</b>	<b>58%</b>	<b>36%</b>	

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Al observar la variación en la ganancia de Q.76,509.00 por la comparación de los datos según encuesta e imputados, indica que los productores no aplican a sus costos la bonificación incentivo, cuotas patronales y prestaciones laborales en el costo de producción de los datos imputados.

La rentabilidad ganancia – ventas indica que existe un 10% mayor de ganancia en los datos de la encuesta con relación a los datos imputados, lo que significa que el productor de pan francés percibe una ganancia inferior a la que él estima, por lo que se ve afectado su ingreso.

Las cifras determinadas en la rentabilidad ganancia – costos indica que por cada quetzal de inversión en costo según los datos reales, se obtiene un porcentaje de ganancia mayor del 22% con relación a los datos imputados.

### 2.15.2 Grande artesano

El estado de resultados de la panadería en los subproductos de pan dulce, pan tostado y pan francés para el productor calificado como grande artesano, se detalla a continuación:

Cuadro 25  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Grande artesano: Pan dulce  
Estado de resultados  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

<b>Descripción</b>	<b>Encuesta (Q)</b>	<b>Imputados (Q)</b>	<b>Variación (Q)</b>
Ventas (873,600 Un x Q.0.25)	218,400	218,400	0
(-) Costo directo de producción	139,653	155,940	16,287
Ganancia marginal	78,747	62,460	(16,287)
(-) Gastos fijos	6,720	6,720	0
<b>Ganancia neta</b>	<b>72,027</b>	<b>55,740</b>	<b>(16,287)</b>
<b>Ganancia/ventas</b>	<b>37%</b>	<b>29%</b>	
<b>Ganancia/costos</b>	<b>52%</b>	<b>36%</b>	

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Al apreciar el cuadro anterior, se ve una variación en la ganancia de Q.16,287.00 por la comparación de los datos según encuesta e imputados, ésto se debe a la aplicación de la bonificación incentivo, cuotas patronales y prestaciones laborales en el costo de producción de los datos imputados.

La rentabilidad ganancia – ventas indica que existe un 8% mayor de ganancia en los datos de la encuesta con relación a los datos imputados, lo que significa que el productor de pan dulce percibe una ganancia inferior a la que él estima, por lo que se ve afectado su ingreso.

Las cifras determinadas en la rentabilidad ganancia – costos indica que por cada quetzal de inversión en costo según los datos reales, se obtiene un porcentaje de ganancia mayor del 16% con relación a los datos imputados.

Cuadro 26  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Grande artesano: Pan tostado  
Estado de resultados  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

<b>Descripción</b>	<b>Encuesta (Q)</b>	<b>Imputados (Q)</b>	<b>Variación (Q)</b>
Ventas (352,800 Un x Q.0.25)	88,200	88,200	0
(-) Costo directo de producción	60,013	67,529	7,516
Ganancia marginal	28,187	20,671	(7,516)
(-) Gastos fijos	6,720	6,720	0
<b>Ganancia neta</b>	<b>21,467</b>	<b>13,951</b>	<b>(7,516)</b>
<b>Ganancia/ventas</b>	<b>32%</b>	<b>23%</b>	
<b>Ganancia/costos</b>	<b>36%</b>	<b>21%</b>	

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

El cuadro anterior indica una variación en la ganancia de Q.7,516.00 por la comparación de los datos según encuesta e imputados, ésto se debe a la aplicación de la bonificación incentivo, cuotas patronales y prestaciones laborales en el costo de producción de los datos imputados.

La rentabilidad ganancia – ventas indica que existe un 9% mayor de ganancia en los datos de la encuesta con relación a los datos imputados, lo que significa que el productor de pan tostado percibe una ganancia inferior a la que él estima, por lo que se ve afectado su ingreso.

Las cifras determinadas en la rentabilidad ganancia – costos indica que por cada quetzal de inversión en costo según los datos reales, se obtiene un porcentaje de ganancia mayor del 15% con relación a los datos imputados.

Cuadro 27  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Grande artesano: Pan francés  
Estado de resultados  
Período: Del 01 de julio de 2001 al 30 de junio de 2002

Descripción	Encuesta (Q)	Imputados (Q)	Variación (Q)
Ventas (686,400 Un x Q.0.25)	171,600	171,600	0
(-) Costo directo de producción	83,883	100,168	16,285
Ganancia marginal	87,717	71,432	(16,285)
(-) Gastos fijos	6,720	6,720	0
<b>Ganancia neta</b>	<b>80,997</b>	<b>64,712</b>	<b>(16,285)</b>
<b>Ganancia/ventas</b>	<b>51%</b>	<b>42%</b>	
<b>Ganancia/costos</b>	<b>97%</b>	<b>65%</b>	

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

La variación en la ganancia de Q.16,285.00 corresponde a la comparación de los datos según encuesta e imputados, ésto se debe a la aplicación de la bonificación incentivo, cuotas patronales y prestaciones laborales en el costo de producción de los datos imputados.

La rentabilidad ganancia – ventas indica que existe un 9% mayor de ganancia en los datos de la encuesta con relación a los datos imputados, lo que significa que el productor de pan francés percibe una ganancia inferior a la que él estima, por lo que se ve afectado su ingreso.

Las cifras determinadas en la rentabilidad ganancia – costos indica que por cada quetzal de inversión en costo según los datos reales, se obtiene un porcentaje de ganancia mayor del 32% con relación a los datos imputados.

## **2.16 FINANCIAMIENTO**

Se estableció que las actividades artesanales cuentan con apoyo financiero de los bancos, porque tienen menores riesgos de pérdida que las actividades agrícolas y pecuarias.

### **2.16.1 Tipos**

En la investigación de campo se determinó que la mayoría de artesanos utilizan financiamiento propio, sin embargo, de las siete panaderías existentes en el Municipio, actualmente una tiene financiamiento externo en una de las agencias bancarias, dicha institución concede préstamos a la actividad artesanal, con garantía fiduciaria, amortizaciones mensuales, plazos hasta de treinta y seis meses y a una tasa promedio de interés entre el 19% al 22.5% sobre saldos.

### **2.16.2 Fuentes**

En el Municipio actualmente operan dos bancos del sistema: Banco de Desarrollo Rural, S. A. (Banrural) y Banco del Café, S. A. (Bancafe), razón por la cual no existen otras opciones de financiamiento en la región y tampoco se cuentan con entidades que conformen el mercado bursátil.

En el municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa, existe la Cooperativa Guayacán, R. L., que es una institución que ayuda al desarrollo socioeconómico de sus asociados a través de sus actividades principales: Ahorro y crédito. Otorga préstamos con garantías fiduciarias e hipotecarias, certi-guayacán y fondo de garantías, según la capacidad de pago e historial del interesado, con tasas de interés que oscilan entre el 24 y 25% anual.

Los productores de pan también obtienen financiamiento comercial, ya que al adquirir la materia prima para producir los productos, los proveedores otorgan un plazo de veinte a treinta días de crédito, para cancelar el valor de las facturas.

## **2.17 MEZCLA DE MERCADOTECNIA - 4 P's**

La comercialización del pan es efectuada por el propietario, directamente o a través de tiendas de consumo y la distribución se realiza inmediatamente después de la producción.

El proceso de comercialización se detalla a continuación:

### **2.17.1 Producto**

El pan es un producto de consumo diario y se clasifica en: Pan dulce, tostado y francés, constituye un elemento importante en la dieta alimenticia del ser humano por lo que presenta un alto nivel de demanda que se incrementa en: Semana Santa, en época de lluvia, el 10 de mayo y en Navidad.

Se clasifica como producto artesanal porque en su producción no se usan moldes, es elaborado manualmente y la mano de obra utilizada se basa en la experiencia transmitida de padres a hijos.

Es un producto perecedero, de consumo masivo y alto valor nutritivo. Su embalaje lo constituyen canastos en los cuales es trasladado hacia los distribuidores y se determinó que en todas las panaderías utilizan bolsas plásticas de dos y cinco libras para empacarlo.

### **2.17.2 Precio**

El precio es asignado de acuerdo a costos incurridos y determinado por el mercado local. Según el estudio realizado, el precio del pan es de Q.0.20 para distribuidores y de Q.0.25 para el consumidor final.

En la fijación de precios únicamente se toman en cuenta los gastos directos, es calculado en forma empírica sin considerar todos los gastos incurridos y los

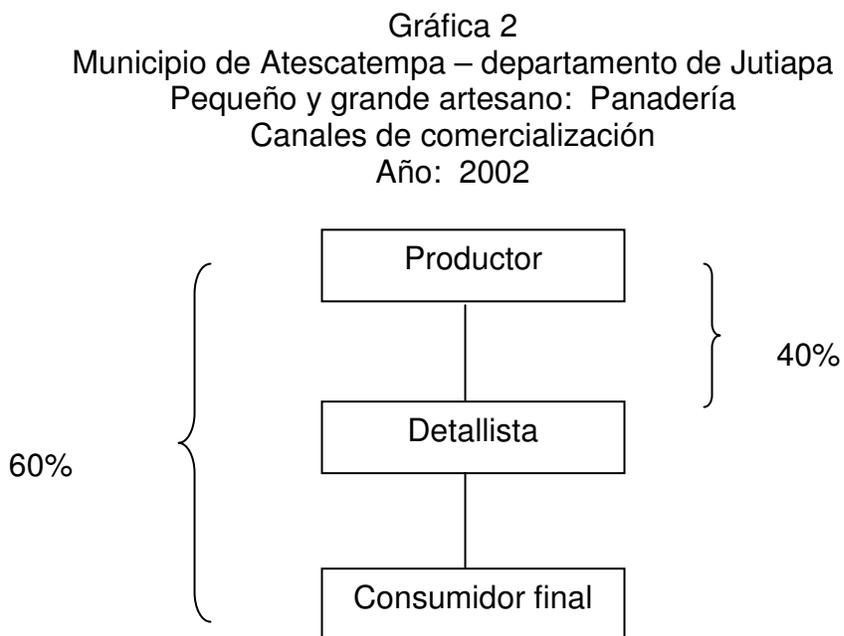
gastos indirectos de fabricación como: Energía eléctrica, arrendamiento del local, canastos, bolsas para empaque, combustibles y transporte.

### 2.17.3 Plaza

Representa todos los esfuerzos que debe hacer el productor para que el producto llegue a los consumidores meta, en el momento oportuno y en las condiciones adecuadas para el consumo.

#### 2.7.3.1 Canales de comercialización

Los canales de comercialización para la distribución del pan se clasifican en el nivel uno, porque los consumidores finales llegan directamente a la panadería a comprar el producto, pero también la venta puede hacerse a través de intermediarios o tiendas de artículos de consumo diario, como se puede observar en la gráfica siguiente:



Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

El productor ante las necesidades de los clientes, efectúa la venta del pan en las instalaciones de la panadería, también lo distribuye a detallistas con lo que obtiene utilidades. Como se observa, la mayor parte de la producción es vendida directamente al consumidor final y debido al volumen de producción y a la demanda existente, la comercialización únicamente se realiza dentro del Municipio.

### 2.7.3.2 Márgenes de comercialización

El margen de comercialización es la diferencia entre el precio que percibe el productor y el que paga el consumidor final.

En la panadería los márgenes de comercialización son los siguientes:

Cuadro 28  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Pequeño y grande artesano: Panadería  
Márgenes de comercialización  
Año: 2002

Institución	Precio de venta	Margen Bruto	Costo de Mercadeo	Margen Neto	% de Rentabilidad	
					S/inversión	S/participación
<b>Productor</b>	<b>0.20</b>					
<b>Detallista</b>	<b>0.25</b>	<b>0.05</b>	<b>0.04</b>	<b>0.01</b>	<b>5</b>	<b>80</b>
Empaque			0.01			
Transporte			0.03			
<b>Consumidor Final</b>						

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Como se observa en la operación anterior, el productor obtiene un margen bruto de comercialización por cada pan que vende por medio de distribuidores, en este caso las tiendas de artículos de consumo diario (los detallistas), es decir que por cada quetzal de venta de pan, Q.0.20 corresponden al intermediario y Q.0.80 al productor.

#### **2.17.4 Promoción**

Debido a la cantidad de panaderías existentes, al número de habitantes que consumen el producto y al poco conocimiento sobre promoción de productos que tienen los pequeños productores, aspecto que se determinó a través de la investigación, ésta no se hace notoria en la actividad de la panadería y como el pan forma parte de la dieta alimenticia del ser humano es adquirido diariamente para satisfacer las necesidades del consumidor, sin mayores actividades que inviten a su consumo.

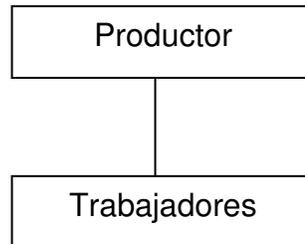
#### **2.18 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

Según la investigación realizada se determinó que la actividad de las panaderías que existen en el municipio de Atescatempa se lleva a cabo con base a dos tipos de organización, por las características que poseen, seis se tipifican como familiares y una como microempresa; no planifican formalmente sus actividades, no existe división y especialización de trabajo y no tienen más de cuatro empleados.

El sistema de organización identificado es lineal, la planeación la hace el propietario empíricamente con base a su experiencia y a las necesidades de los consumidores, no cuentan con un organigrama definido y la jerarquía se da en forma vertical, porque es el dueño quien da las instrucciones de lo que se debe hacer diariamente y controla todas las actividades. El control de ingresos, gastos e inventario no se lleva formalmente.

A continuación se muestra la estructura organizacional de esta actividad artesanal:

Gráfica 3  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Pequeño y grande artesano: Panadería  
Estructura organizacional  
Año: 2002



Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

## **2.8 RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA**

Al describir la situación actual de la actividad artesanal panadería, en el municipio de Atescatempa, desde los costos, la rentabilidad, su proceso de comercialización hasta su organización, se identificó como problema principal, la ausencia de una organización tanto interna como externa de los productores de pan, debido a que cada pequeño empresario produce de manera independiente, circunstancia que no permite lograr mejores márgenes de rentabilidad.

También se observó la inestabilidad y bajos niveles de producción en los negocios, por lo que a continuación se presenta la siguiente propuesta de solución.

## **2.9 PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Para beneficio de los pequeños productores, se propone la formación de una asociación de panificadores, que sea la responsable de velar por mejores condiciones productivas para este sector.

Esta asociación deberá ubicarse en el casco urbano de manera que permita mayor accesibilidad a los interesados y tendrá como principal función la obtención de beneficios para el negocio de la producción de pan, especialmente

en lo que se refiere a la comercialización del producto. Entre sus principales funciones estarán: Adquirir materia prima e insumos de calidad a bajos precios, mantener un inventario de materia prima e insumos: Harina, huevos, manteca, azúcar, sal, bolsas para empaque, moldes, bandejas, etc., promover cursos de capacitación tanto técnicos como de controles administrativos y ser el ente jurídico que respalde la adquisición y concesión de financiamiento para la expansión de los negocios de sus asociados.

## **CAPÍTULO III**

### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA**

Como una alternativa de diversificación de cultivos para el Municipio, se propone la producción de limón persa. Este proyecto se basa en datos obtenidos en la investigación de campo, en donde se pudo observar que el lugar es apto para el cultivo de cítricos.

#### **3.8 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Para desarrollar este proyecto es necesario establecer la oferta y la demanda del limón persa a nivel nacional, así como los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos involucrados en su producción, luego hay que realizar una evaluación financiera para determinar su viabilidad y posterior implementación, también hay que establecer el tipo de organización y comercialización que se utilizará.

Para determinar la factibilidad del mismo se desarrollarán los estudios de: Mercado, técnico, administrativo legal y financiero.

##### **3.8.1 Presentación del producto**

El limón es originario de Asia, la mayor parte de cítricos provienen de la India y del Norte de Birmania, donde el limonero se encuentra en estado silvestre. Se introdujo en la cuenca mediterránea posteriormente a la conquista de Asia y el cultivo se extendió rápidamente al África Septentrional, Grecia y Roma en el año 130 D.C., se supone que los romanos lo llevaron a España; luego los conquistadores españoles introdujeron los cítricos a América, de donde se obtiene más de la mitad de la producción mundial.

La planta tiene una vida útil de setenta años y deja de crecer a los 20, su importancia radica en el valor nutricional, medicinal y en la cantidad de valiosos

productos y subproductos que se obtienen al procesarlo. Contiene vitamina A, tiamina, riboflamina, niacina y ácido ascórbico.

En Guatemala, el limón se consume en un 40% como fruta fresca, en usos culinarios o medicinales y en un 60% es deshidratado para su exportación a mercados del Medio Oriente, Europa y Estados Unidos.

El producto se adapta perfectamente a condiciones del trópico y sub-trópico, donde las temperaturas promedio son de 28<sup>o</sup> centígrados, necesita fertilización, limpias de terrenos, control de plagas, enfermedades y riego, especialmente en época seca.

Las variedades existentes en Guatemala son: Macrofila, real, persa y criollo, siendo éstas últimas las más consumidas.

### **3.8.2 Producción anual**

A continuación se muestra la producción anual histórica y proyectada de limón persa:

Cuadro 29  
República de Guatemala  
Producción anual histórica y proyectada  
Período: 1997 – 2006  
(Cifras en quintales)

Año	Producción nacional
1997	200,200
1998	266,900
1999	317,200
2000	376,100
2001	434,700
2002	492,480
2003	550,300
2004	608,120
2005	665,940
2006	723,760

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del cuadro 10, Limón: área, producción, rendimiento, importación, exportación y precio medio, años 1987-2001, Asociación Gremial de Productos no Tradicionales -AGEXPRONT-.

El crecimiento de la producción nacional de limón persa se debe a que a partir de 1995, varios productores agrícolas se interesaron por dicho cultivo, dirigiendo su producción al mercado nacional e internacional.

### **3.8.3 Mercado meta**

El mercado meta de la producción de limón persa en Atescatempa será el nacional, al cual se hará llegar a través del acopiador que lo recogerá en el Municipio, luego se extenderá a un mercado internacional, empezando por El Salvador.

### **3.9 JUSTIFICACIÓN**

La producción de limón persa se presenta como proyecto de inversión, tomando como base los siguientes puntos:

- a) Tiene consumo masivo porque constituye un elemento importante en la dieta alimenticia del ser humano.
- b) Es utilizado en comidas, bebidas y medicamentos.
- c) Es rentable porque tiene demanda a nivel nacional e internacional.
- d) El clima del Municipio es propicio para el cultivo de cítricos.
- e) Representa beneficios como producto sustituto de cultivos.
- f) Constituye fuente de trabajo y mejora las condiciones de vida de la población.

### **3.10 OBJETIVOS**

A continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto:

#### **3.10.1 Objetivo general**

Proveer la información necesaria a los habitantes del Municipio, con la finalidad de poner en marcha el proyecto de producción de limón persa, para contribuir a elevar su nivel de vida y abastecer el mercado regional y nacional.

#### **3.10.2 Objetivos específicos**

- a) Promover la creación de una asociación que esté formada por los productores interesados en el proyecto de inversión, para lograr mejores ventajas económicas que les proporcione mejores márgenes de rentabilidad.
- b) Generar nuevas fuentes de empleo a través de la creación de la asociación, para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio.
- c) Maximizar el aprovechamiento de los recursos naturales como: Suelo, agua y clima que son necesarios para la producción de limón y que existen en condiciones favorables en el municipio de Atescatempa.
- d) Satisfacer parte de la demanda de limón persa existente en el país, mediante la implementación de este proyecto.

### **3.11 ASPECTOS DE MERCADO**

El estudio de mercado tiene como finalidad establecer si existe demanda insatisfecha de limón persa en el mercado local, regional y nacional, para establecer si el proyecto es rentable.

#### **3.11.1 Descripción del producto**

Es un producto con múltiples usos, entre los cuales se pueden mencionar: Jugo de limón, bebidas carbonatadas, industrias de jabón, medicinas caseras, en variedad de medicamentos, alimentos y repostería.

##### **3.11.1.1 Planta**

Es un pequeño árbol con ramas irregulares, espinas agudas y fuertes, hojas elípticas ovals de margen crenado de cinco a siete centímetros y medio de largo, pecíolos angostos y alados y flores pequeñas de color blanco.

##### **3.11.1.2 Fruto**

El limón persa es más grande que el criollo, tiene forma ovalada, su tamaño es de cinco a siete centímetros de largo y de cuatro a seis de diámetro, es de color verde, pesa de 50 a 100 gramos, la cáscara es fina y la pulpa no contiene semillas.

#### **3.11.2 Oferta**

La oferta nacional de limón abastece el mercado interno, industrias procesadoras y cubre parte de las exportaciones.

Los árboles de limón bajo condiciones de riego y fertilización, producen todo el año, siendo los meses de mayor producción de mayo a agosto. En Guatemala, los departamentos que reportan mayor oferta son: Escuintla, El Progreso, Zacapa, Izabal y Suchitepéquez, en segundo orden aparecen: Santa Rosa, Guatemala, Baja Verapaz y Petén, los departamentos restantes a excepción de

Tonicapán que no produce, ocupan el tercer lugar en importancia. A continuación se presenta la oferta histórica y proyectada de este cultivo.

Cuadro 30  
República de Guatemala  
Oferta total histórica y proyectada  
Período: 1997 – 2006  
(Cifras en quintales)

Año	Producción	Importaciones	Oferta total
1997	200,200	8,640	208,840
1998	266,900	27,700	294,600
1999	317,200	8,560	325,760
2000	376,100	13,930	390,030
2001	434,700	15,690	450,390
2002	492,480	15,003	507,483
2003	550,300	15,036	565,336
2004	608,120	15,069	623,189
2005	665,940	15,102	681,042
2006	723,760	15,135	738,895

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del cuadro 10, Limón: área, producción, rendimiento, importación, exportación y precio medio, años 1987-2001, Asociación Gremial de Productos no Tradicionales -AGEXPRONT-.

**Fórmula:  $Y_c = a + bx$**

**Ecuación de proyección de la producción:**

$$Y_c = 319.02 + 57.82 (x)$$

**Sean:**

Yc = Miles de quintales de limón  
x = Año proyectado  
Año base = 1999

**Ecuación de proyección de importaciones:**

$$Y_c = 14.9 + 0.03 (x)$$

**Sean:**

Yc = Miles de quintales de limón  
x = Año Proyectado  
Año base = 1999

Los datos revelan que la producción se incrementará año con año, el crecimiento puede darse por la tecnificación adecuada en los cultivos, como por el interés de asociados en la ampliación de terrenos destinados a la producción de limón persa.

### 3.11.3 Demanda

La constituyen las distintas cantidades de un producto que los compradores desearían y serían capaces de adquirir a precios posibles, durante un período determinado.

#### 3.4.3.1 Demanda potencial

Para conocer la demanda de limón persa, se muestra a continuación la demanda potencial del producto.

Cuadro 31  
República de Guatemala  
Demanda potencial histórica y proyectada  
Período: 1997 – 2006

<b>Año</b>	<b>Población total</b>	<b>Población delimitada</b>	<b>Consumo per cápita (Cifras en qq)</b>	<b>Demanda potencial (Cifras en qq)</b>
1997	10,517,500	6,731,200	0.09250	622,636
1998	10,799,100	6,911,424	0.09250	639,307
1999	11,088,400	7,096,576	0.09250	656,433
2000	11,385,300	7,286,592	0.09250	674,010
2001	11,674,600	7,471,744	0.09250	691,136
2002	11,982,809	7,668,998	0.09250	709,382
2003	12,299,156	7,871,460	0.09250	728,110
2004	12,623,853	8,079,266	0.09250	747,332
2005	12,957,123	8,292,559	0.09250	767,062
2006	13,299,191	8,511,482	0.09250	787,312

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

La demanda potencial va en incremento, debido a las cualidades del producto para uso medicinal, consumo doméstico y uso industrial, tanto en el mercado interno como en el externo.

La demanda potencial se delimitó con los criterios siguientes:

- a) Se usó un índice de crecimiento promedio de 2.64%, basados en las proyecciones del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994 del Instituto Nacional de Estadísticas -INE-. El consumo per cápita se basa en datos del Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá –INCAP-
- b) Como población total se abarcó todos los habitantes del país, para delimitarla se eliminó la población de cero a nueve años, por no tener decisión en el consumo del limón, pues la misma está guiada por los padres o encargados, representada por un 14% de la población total; según datos recopilados en una encuesta realizada, se determinó que el 12% de la misma no consume limón por razones de gustos, preferencias, costumbres o por creencias y se eliminó un 10% de personas mayores de 65 años que no lo consumen. Los datos anteriores nos proporcionan una población delimitada de un 64% de la población total.
- c) El consumo percapita de cítricos sugerido por el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá –INCAP-, es de 30.7 gramos al día; de dicha proporción se le dio un 38% al consumo del limón, basándose en la preferencia de la población en relación a otros cítricos, siendo superado únicamente por la naranja. Lo anterior se determinó con base a una entrevista realizada a un nutricionista quien estableció que el limón es un producto complementario en la dieta alimenticia. La base para realizar los cálculos es la siguiente:  $30.7 \times 38\% = 11.67$  gramos diarios / 1000 =

0.011666 kilos diarios x 2.2046 = 0.0257 libras diarias x 360 días al año =  
9.2588 libras / 100 = 0.0925 qq al año.

### 3.4.3.2 Consumo aparente

Para continuar con el análisis, se toma en cuenta el consumo aparente que constituye un indicador que señala la relación entre la producción, las importaciones y las exportaciones de un producto para establecer las necesidades de producción que satisfagan su demanda real. El cuadro siguiente contiene el comportamiento histórico y proyectado del consumo aparente:

Cuadro 32  
República de Guatemala  
Consumo aparente histórico y proyectado  
Período: 1997 - 2006  
(Cifras en quintales)

Año	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
1997	200,200	8,640	18,540	190,300
1998	266,900	27,700	8,110	286,490
1999	317,200	8,560	11,880	313,880
2000	376,100	13,930	39,800	350,230
2001	434,700	15,690	46,890	403,500
2002	492,480	15,003	51,560	455,923
2003	550,300	15,036	60,400	504,936
2004	608,120	15,069	69,240	553,949
2005	665,940	15,102	78,080	602,962
2006	723,760	15,135	86,920	651,975

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del cuadro 10, Limón: área, producción, rendimiento, importación, exportación y precio medio, años 1987-2001, Asociación Gremial de Productos no Tradicionales -AGEXPRONT-.

#### Fórmula:

$$Y_c = a + bx$$

#### Ecuación de proyección para exportaciones:

$$Y_c = 25.04 + 8.84 (x)$$

**Sean:**

Yc = Miles de qq de limón persa

x = Año proyectado

Año base = 1999

Los datos del cuadro anterior muestran que las importaciones se han mantenido estables y las exportaciones van en incremento, el consumo aparente expresa el comportamiento que debería tener actualmente el mercado.

**3.4.3.3 Demanda insatisfecha**

El consumo aparente obtenido para cada año es aplicado a los datos de la demanda potencial, para conocer finalmente la demanda insatisfecha, operación que se indica en el cuadro siguiente:

Cuadro 33  
República de Guatemala  
Demanda insatisfecha histórica y proyectada  
Período: 1997 – 2006  
(Cifras en quintales)

<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo aparente</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
1997	622,636	190,300	432,336
1998	639,307	286,490	352,817
1999	656,433	313,880	342,553
2000	674,010	350,230	323,780
2001	691,136	403,500	287,636
2002	709,382	455,923	253,459
2003	728,110	504,936	223,174
2004	747,332	553,949	193,383
2005	767,062	602,962	164,100
2006	787,312	651,975	135,337

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Los datos anteriores revelan que la población aumentará el consumo real de limón persa en los próximos cinco años, lo que establece que la producción actual no satisficará la demanda del producto, por lo tanto este proyecto será aceptable en el mercado nacional.

### **3.11.4 Precio**

“Es la cantidad monetaria que se paga por un producto o servicio que satisfaga una necesidad”<sup>8</sup>

El precio de un quintal de limón persa es de Q.150.00 y Q.250.00, el cual es determinado por la oferta y la demanda en el mercado. Al valor del producto deben agregársele los costos de transporte, mercadeo, promoción, publicidad y todos aquellos en los que incurra el productor.

### **3.11.5 COMERCIALIZACIÓN**

En este inciso se toman en cuenta todas aquellas actividades que se realizan con los productos desde su producción hasta la adquisición de los mismos por el consumidor final, dándoles condiciones para su venta.

#### **3.11.5.1 Proceso de comercialización**

La transferencia del producto hacia el consumidor final se visualiza por medio de las fases de concentración, equilibrio y dispersión, las cuales se describen a continuación:

##### **a) Concentración**

Esta etapa se inicia con la recolección del producto en el lugar de la cosecha, en recipientes apropiados para su colocación, con el fin de trasladarlo a las bodegas del centro de acopio, para ser almacenado temporalmente.

##### **b) Equilibrio**

La producción de limón persa se cosechará dos veces al año, una en época de lluvia, cuando los precios son bajos y una durante época seca, cuando el productor puede vender a un precio más alto.

---

<sup>8</sup> Gilberto, MENDOZA, Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios, Editorial IICA, San José Costa Rica, 2da. Edición, 1995, p. 52

En esta etapa, de acuerdo al comportamiento del mercado nacional, se determina el momento justo para efectuar la venta con el objetivo de obtener mejores beneficios.

### **c) Dispersión**

Esta fase del proceso se refiere a la entrega del producto al distribuidor para hacerlo llegar posteriormente al consumidor final. Requiere del desarrollo de las etapas anteriores para una entrega efectiva.

#### **3.11.5.2 Funciones de la comercialización**

Sirven para asignar prioridad en la ejecución de la comercialización a través de las funciones de intercambio, físicas y auxiliares.

### **a) Funciones de intercambio**

“Son las funciones relacionadas con la transferencia de derechos de propiedad de bienes”.<sup>9</sup>

La transacción de compra-venta del limón es por inspección, una pequeña muestra será llevada a las personas interesadas con el fin de determinar la calidad y variedad del limón, para su posterior distribución o transformación.

El precio será determinado por regateo, con base a los costos de producción, cantidad y calidad del limón.

Es muy común que el precio sufra modificaciones en cada paso del proceso de comercialización debido a la existencia de intermediarios; también los factores de época o de precio de mercado influyen en el mismo. Por lo anterior, los

---

<sup>9</sup> Ibid p. 144

montos pagados hoy día en Guatemala oscilan entre Q.150.00 y Q.250.00 el quintal.

En cuanto a precios sugeridos, se considera que la formulación de precios en la producción sea determinada por la oferta y la demanda que se da en el mercado. Al valor del producto debe agregársele los gastos de transporte, de mercadeo, promoción, publicidad y todos aquellos en los que incurra el productor.

#### **b) Funciones físicas**

Son aquellas que se relacionan con la transferencia y modificación del producto, tales como: Acopio, almacenamiento, transformación, clasificación, empaque y transporte.

El acopio se refiere a la reunión o concentración del producto y a su clasificación en grupos homogéneos. En la producción del limón persa estará a cargo de la asociación de productores, la cual contará con instalaciones adecuadas para preparar el producto y posteriormente trasladarlo a su destino final.

El almacenamiento consiste en mantener el producto en depósito por un tiempo, se realizará en las instalaciones de la asociación y será de tipo temporal por tratarse de un producto perecedero y que no es posible conservarlo por largo plazo, implica el cuidado del producto tomando en cuenta actividades como limpieza, conservación y tratamiento contra insectos u otros. La razón primordial del almacenamiento consiste en encontrar un mejor precio de mercado, es decir ajustar la oferta a los requerimientos de la demanda.

La transformación consiste en modificar el producto para conservarlo por más tiempo y es una forma de hacerlo accesible al consumidor. Una de las presentaciones del limón es en forma deshidratada, transformación que en este proyecto no aplica porque que se comercializará solamente como fruta fresca.

Para la clasificación del limón, la asociación debe tener en cuenta: Tamaño y grado de madurez, antes de llevarlo a su destino final, la agrupación por características facilita las negociaciones de venta y el valor comercial del producto, las normas de calidad serán acordadas entre el cliente y asociación de productores.

El empaque tiene como fin esencial conservar y clasificar el producto para facilitar su distribución, para ello se utilizarán cajas de madera y sacos plásticos, las cajas de madera serán utilizadas en la fase de recolección del limón y en el traslado del lugar del cultivo hacia las instalaciones de almacenamiento. Para la entrega al consumidor, se empacará en sacos plásticos, material apropiado que facilita la protección del producto, el manejo y el transporte correspondiente, también permitirá separar e identificar lotes del producto de acuerdo a tamaño, madurez, destino de venta u otros criterios que se establezcan.

Para transportar los sacos de limón persa, se utilizarán camiones, este traslado estará a cargo del mayorista seleccionado como cliente final del proyecto. En los procesos de comercialización, la actividad de transporte del producto se identifica como una de las de mayor importancia en los costos de mercadeo, debe considerarse la infraestructura necesaria de vías, medios de transporte y situaciones como volumen y el carácter perecedero del producto.

### **c) Funciones auxiliares**

La asociación de productores tendrá dentro de sus actividades, mantenerse informada de los precios del mercado, para establecer los de sus asociados y poder competir.

El riesgo por pérdida física, ya sea por cambios climáticos, plagas o falta de medios de almacenamiento del producto, siempre existe, por lo que la

producción debe ser trasladada a su destino en un período determinado. De presentarse este riesgo lo asume el productor.

### **3.4.5.3 Instituciones de la comercialización**

Las actividades de mercadeo son desarrolladas por personas o entes que en conjunto definen el proceso de comercialización. A continuación se mencionarán los participantes y el papel que desempeñan.

#### **a) Productor**

En todo proceso de comercialización, es el primer agente de mercadeo puesto que inicia la producción al tomar la decisión sobre la cantidad, variedad y calidad del limón, es el responsable desde la siembra hasta el momento que el producto está listo para la venta.

Para la comercialización del limón, el productor también efectuará la función de acopiador, porque además de reunir y clasificar la producción, será el enlace directo con el mayorista.

#### **b) Mayorista**

Asumirá también la función de concentración, almacenaje y preparación de la producción, con el fin de efectuar la etapa de distribución posterior, que puede ser a una institución o directamente el consumidor final.

#### **c) Consumidor final**

El consumidor final está formado por personas que adquieren los productos para uso personal o familiar, sin pretender un beneficio económico.

### **3.4.5.4 Estructura de la comercialización**

Consiste en el estudio del comportamiento del mercado, es decir, la forma en que se interrelacionan los participantes del proceso de comercialización desde el

productor hasta el consumidor final, implica tomar en cuenta la estructura, conducta y eficiencia de mercado.

**a) Estructura de mercado**

Es la forma en que se encuentra organizado el mercado, se refiere al estilo de compra y venta de un producto.

Es importante la determinación y el conocimiento del mercado del limón persa porque permitirá fijar las características y condiciones de venta para una comercialización efectiva.

**b) Conducta de mercado**

Se refiere al comportamiento de los participantes del proceso de comercialización y su relación con la competencia, la determinación de precios y las estrategias de ventas.

Dentro del mercado, el productor debe estudiar sus capacidades y competitividad, con el fin de tener elementos que le permitan su inmersión y desarrollo de negocio.

**c) Eficiencia de mercado**

Son las particularidades de un mercado que permiten al consumidor obtener un producto de manera óptima, en el momento oportuno y al mejor precio.

La Asociación de Agricultores de Limón Persa Atescatempa deberá velar por el cumplimiento del tiempo de entrega requerido y mantener las condiciones de pago pactadas con el cliente, de manera que exista una transferencia satisfactoria del producto.

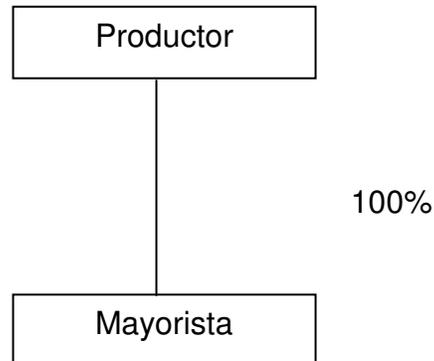
### 3.4.5.5. Operaciones de comercialización

En este caso se tomarán en cuenta los canales y márgenes de comercialización de limón persa.

#### a) Canales de comercialización

El producto se comercializará a través de la asociación propuesta, quien contactará a un acopiador y coordinará el traslado del limón, por lo que se establece que el canal a utilizar es cero o directo ya que no existen intermediarios.

Gráfica 4  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Canales de comercialización  
Año: 2002



Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002..

El 100% de la producción será entregada a un mayorista, quien será el encargado de distribuirla al mercado nacional y al consumidor final a través de intermediarios.

#### b) Márgenes de comercialización

El margen de comercialización es la diferencia entre el precio que percibe el productor y el que paga el consumidor final. Para la determinación de este

margen, se estiman los costos y gastos en que incurrirán los intermediarios en el traslado del producto al consumidor final.

En la comercialización propuesta, este índice no es determinado debido a que en la transferencia del producto no habrán intermediarios.

### **3.12 ASPECTOS TÉCNICOS**

Constituyen parte importante para elaborar las estrategias dirigidas a la producción de limón persa, a través del cual se determinará si técnicamente se presenta la factibilidad del proyecto al tomar en cuenta localización, tamaño, recursos y proceso de producción.

#### **3.12.1 Localización del proyecto**

A continuación la localización del proyecto de producción de limón persa:

##### **3.12.1.1 Macro-localización**

El proyecto se ubicará en el municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, que se encuentra a 174 kilómetros de la Ciudad Capital, en el oriente del país.

##### **3.12.1.2 Micro-localización**

Se propone que las plantaciones de limón persa se encuentren en el Caserío Las Vegas, ubicado a 2.5 kms. de la Cabecera Municipal.

Se seleccionó este lugar porque cuenta con sistema de riego y el limón necesita mucha humedad, especialmente en época seca, también tiene fácil acceso ya que presenta una carretera en buen estado y se encuentra a poca distancia del casco urbano, lo que facilita el abastecimiento de insumos.

### **3.12.2 Tecnología**

El nivel tecnológico apropiado para la producción de limón persa es el nivel alto o III, porque se utilizarán fertilizantes y se contará con sistema de riego, además se solicitarán cursos de capacitación al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y los pilones que se sembrarán no serán injertados.

### **3.12.3 Tamaño o área cultivada**

Uno de los aspectos fundamentales del estudio técnico es la definición de su tamaño, considera la ubicación geográfica, capacidad de producción y demanda del producto. Para la producción de limón persa se propone arrendar dos manzanas y plantar 400 árboles en cada una, teniendo una plantación total de 800 árboles y una producción de 12,160 quintales durante los cinco años de vida del proyecto.

### **3.12.4 Recursos**

Para definir la organización productiva y el funcionamiento de la organización es necesario contar con los mejores elementos humanos, físicos y financieros.

#### **3.12.4.1 Recurso humano**

Estará constituido por los socios y trabajadores que realizarán las distintas actividades que comprende el proceso productivo del limón.

#### **3.12.4.2 Recursos físicos**

Son los elementos tangibles que se requieren para el proyecto, por ejemplo: terreno, equipo agrícola, instalaciones, mobiliario y equipo, útiles de oficina, insumos agrícolas, etc.

#### **3.12.4.3 Recursos financieros**

Se propone trabajar con capital propio, constituido por las aportaciones de los socios y un préstamo bancario.

### 3.12.5 Programa de producción

El árbol de limón comienza a producir a los dos años y cinco meses después del trasplante, la producción se incrementa anualmente hasta los diez años cuando se estabiliza.

Se plantarán 800 árboles en dos manzanas de terreno, con lo cual se alcanzará una primera producción de 2,240 quintales durante el tercer año y se incrementará en los siguientes años.

A continuación se muestra la producción por año de limón persa:

Cuadro 34  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Programa de producción  
Año: 2002

Años	Producción en qq	Demanda insatisfecha	% de cobertura
1	0	253,459	0
2	0	223,174	0
3	2,240	193,383	1.16
4	2,560	164,100	1.56
5	3,200	135,337	2.36
6 ó más	4,160	105,320	3.95

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

El rendimiento esperado en la producción, en el sexto año del proyecto, es de 4,160 quintales, lo que contribuye en la cobertura de 3.95% de la demanda, índice que demuestra que es un cultivo con amplio mercado.

### 3.12.6 Proceso productivo

El proceso productivo de limón persa se describe a continuación:

#### **3.12.6.1 Selección del terreno**

Hay que tener mucho cuidado en la selección del terreno, aunque el limón prospera y se desarrolla en un amplio rango de suelos, mejor si son profundos, drenados y con alto contenido de materia orgánica, acepta muy bien las texturas arenosas, pero hay que evitar sembrar en suelos arcillosos. El pH requerido varía de 5.6 a 6.8 y la profundidad efectiva es de 50 cms. o más.

#### **3.12.6.2 Preparación del suelo**

La preparación del suelo es fundamental para la producción del cítrico, se debe evitar encharcamientos, velar porque existan drenajes adecuados para impedir la putrefacción de la planta y evitar cualquier tipo de obstáculo y malezas que perjudiquen el crecimiento de los árboles.

#### **3.5.6.3 Trazado y estaquillado**

El sistema de trazado sugerido para esta plantación es el tresbolillo o hexagonal que consiste en sembrar los árboles de manera que formen triángulos equiláteros, a una distancia entre plantas de tres por tres metros, con este sistema se logra un 15% más de plantas por área que con el cuadrado.

El estaquillado consiste en colocarle a la planta un medio para que se conduzca en forma vertical, se utilizan varas de bambú o reglas de pino, que midan 1.5 metros de largo y soporten la humedad del suelo.

#### **3.5.6.4 Ahoyado**

Es el proceso de hacer los agujeros donde se plantará el árbol, se recomienda hacerlo con una dimensión de 50 cm<sup>3</sup> de profundidad.

#### **3.5.6.5 Siembra**

Se debe eliminar la bolsa y colocar el pilón dentro del agujero, la parte superior del mismo debe dejarse sobre el nivel del suelo y darle la forma de sombrero, para evitar empozamiento de agua y la incidencia de hongos.

Antes de realizar una plantación de cítricos debe estudiarse cuidadosamente las condiciones en que se ha de desarrollar, por tratarse de cultivos que van a permanecer por muchos años y que representan una inversión a largo plazo.

#### **3.5.6.6 Riego**

Los cítricos exigen riego constante, especialmente durante la época seca. La cantidad de agua necesaria para cada riego es muy variable, en época seca se emplean de 400 a 500 m<sup>3</sup> y de 100 a 150 m<sup>3</sup> en época de lluvia.

#### **3.5.6.7 Fertilización**

Conviene analizar las hojas de las plantas durante los primeros cuatro meses de edad y después de la floración, para eliminar algunas deficiencias y poder aplicar el fertilizante adecuado. Si la planta no se abona adecuadamente, crece lentamente, se carga pronto de frutos pequeños que agotan al árbol y se expone a perecer antes de dar su máxima productividad.

#### **3.5.6.7 Limpias, plateos y podas**

Es el proceso en el cual se eliminan las malezas que no permiten el desarrollo de las plantas y se realiza cinco veces al año, especialmente en los meses de diciembre, enero, marzo, mayo y agosto. La poda tiene como finalidad regular el crecimiento de la planta y eliminar las ramas secas.

#### **3.5.6.8 Control de plagas y enfermedades**

Esta actividad se realiza para prevenir cualquier plaga o enfermedad que ataque a la plantación y así lograr un buen desarrollo de la misma. Entre las principales

enfermedades están: la gomosis, roña, podredumbre del pie o de la raíz, fumagina y otras producidas por virus.

Las plagas que pueden afectar al limón son: Ácaros, afidos, queresas o escamas, escama de nieve, minador de la hoja, nematodos, gusanos, hormigas, zompos, mosca blanca y la araña roja.

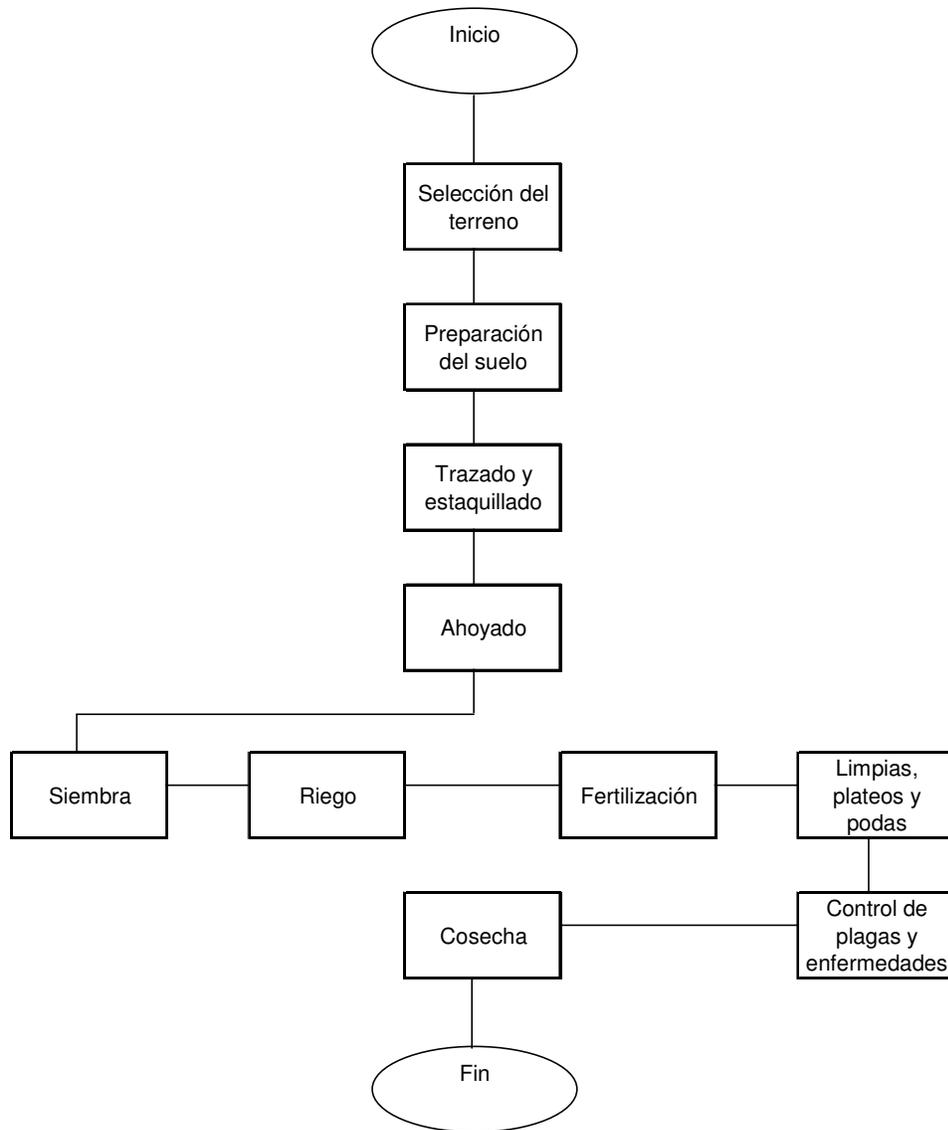
### **3.5.6.9 Cosecha**

La planta del limón necesita dos años y cinco meses para la primera producción, lo cual depende de las condiciones en que se desarrolle.

El momento de la cosecha está determinado por el desarrollo del fruto, mudanza de coloración de la cáscara de verde oscuro a verde claro. Los limones deben cortarse sin que estén mojados por el sereno o la lluvia y almacenarse con especial cuidado para que se conserven en buen estado.

Este proceso puede observarse gráficamente en la página siguiente:

Gráfica 5  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Flujograma del proceso productivo  
Año: 2002



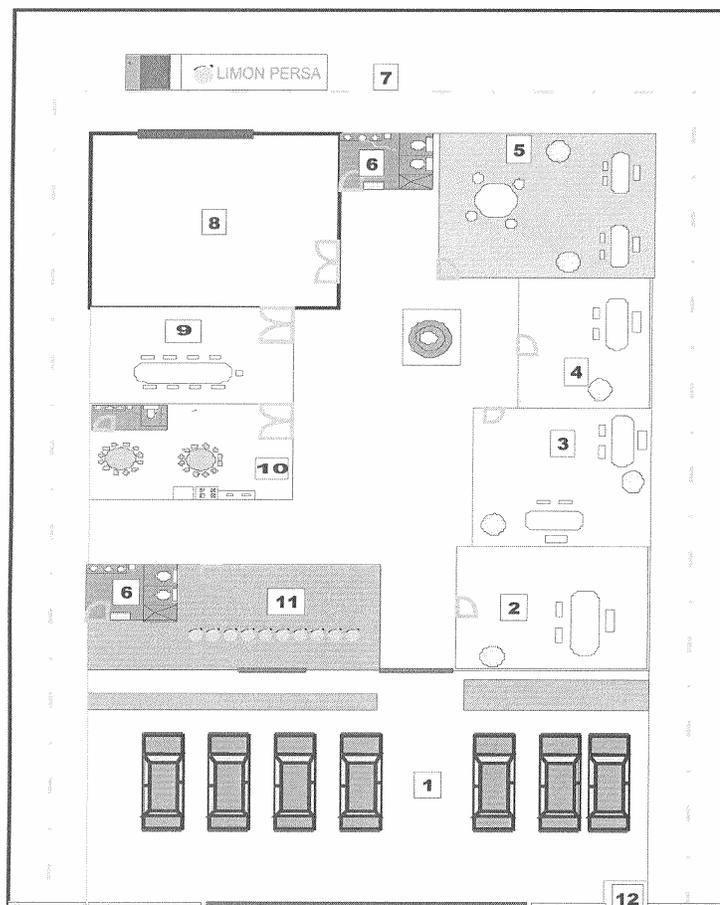
Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

El flujograma representa el proceso a seguir para lograr una producción que cumpla con los objetivos propuestos.

### 3.12.7 Distribución en planta

Para poner en marcha este proyecto, es necesario contar con las instalaciones físicas que permitan el desarrollo de las actividades administrativas que se llevarán a cabo en la organización.

Figura 2  
Municipio de Atescatempa - departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Plano de distribución de planta  
Año: 2002



Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

- |   |                  |    |                   |
|---|------------------|----|-------------------|
| 1 | Parqueo          | 7  | Area de Descarga  |
| 2 | Administración   | 8  | Bodega            |
| 3 | Finanzas         | 9  | Sala de Reuniones |
| 4 | Comercialización | 10 | Cafetería         |
| 5 | Producción       | 11 | Recepción         |
| 6 | Servicios        | 12 | Entrada           |

### **3.13 ASPECTOS FINANCIEROS**

El estudio de los aspectos financieros consiste en el análisis de la inversión, capital de trabajo, estados financieros y fuentes de financiamiento necesarias para el desarrollo del proyecto.

#### **3.13.1 Inversión**

Inversión es toda erogación para adquirir bienes muebles e inmuebles, tangibles o intangibles, que produzcan ingresos o presten servicios.

La inversión para un proyecto consiste en la adquisición de mobiliario y equipo, herramientas, equipo agrícola, así como los costos y gastos necesarios para la producción y está clasificada en: Inversión en plantación, inversión fija, capital de trabajo e inversión total.

##### **3.13.1.1 Inversión en plantación**

Son todos aquellos gastos que se realizarán en los primeros años de implementación del proyecto, tiempo durante el cual se llevará a cabo el crecimiento, desarrollo y floración de los árboles hasta la primera cosecha. En el cuadro siguiente se presenta la inversión en plantación durante los dos primeros años y cinco meses:

Cuadro 35  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Inversión en plantación de dos manzanas  
Año: 2002

Descripción	Año 1 (Q)	Año 2 (Q)	5 meses Año 3 (Q)	Total (Q)
<b>Insumos</b>				
Plantas de limón persa	8,000	0	0	8,000
Fertilizantes	7,544	7,544	3,142	18,230
Insecticidas	360	360	150	870
Nematicidas	1,230	1,230	512	2,972
Funguicidas	846	846	350	2,042
Sub-total	<b>17,980</b>	<b>9,980</b>	<b>4,154</b>	<b>32,114</b>
<b>Mano de obra</b>				
Preparación del terreno	1,375	0	0	1,375
Labores culturales	1,540	1,595	715	3,850
Cosecha	0	0	0	0
Bonificación incentivo	883	483	217	1,583
Séptimo día	633	346	155	1,134
Sub-total	<b>4,431</b>	<b>2,424</b>	<b>1,087</b>	<b>7,942</b>
<b>Otros costos</b>				
Vacaciones	148	81	36	265
Aguinaldo	296	162	72	530
Bono 14	296	162	72	530
Indemnización	345	188	84	617
Cuota patronal IGSS	236	129	59	424
Servicio de riego	1,182	1,182	493	2,857
Imprevistos	2,491	1,431	606	4,528
Depreciaciones y amortizaciones	3,716	3,716	1,548	8,980
Honorarios supervisor	9,900	9,900	4,125	23,925
Arrendamiento de terreno	1,600	1,600	667	3,867
Papelería y útiles	500	500	208	1,208
Energía eléctrica	720	720	300	1,740
Asesorías	1,200	1,200	500	2,900
Intereses sobre préstamo	4,000	7,000	3,750	14,750
Sub-total	<b>26,630</b>	<b>27,971</b>	<b>12,520</b>	<b>67,121</b>
<b>Total inversión en plantación</b>	<b>49,041</b>	<b>40,375</b>	<b>17,761</b>	<b>107,177</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Como se aprecia en el cuadro anterior los gastos efectuados en los dos años y cinco meses representan el 78% de la inversión total (Q.136,917.00). Estos gastos son capitalizables y pasan a formar parte de la inversión fija del proyecto de inversión. Los costos imprevistos ascienden al 10% sobre los costos directos de producción y en otros costos se incluye el pago de honorarios por los servicios que prestará un perito agrónomo, quién visitará dos veces al mes la plantación, para dirigir las actividades de labores culturales. El arrendamiento del terreno tendrá un valor de Q.1,600.00 anuales, la asesoría corresponde a los servicios de un perito contador quién se encargará de los libros de contabilidad y las declaraciones de impuestos.

#### **3.13.1.2 Inversión fija**

Comprende la adquisición de todos los activos tangibles (terrenos, edificios, maquinaria y equipo) e intangibles (patentes, marcas, diseños, nombres comerciales, asistencia técnica, gastos pre-operativos y de instalación, estudios diversos y capacitación de personal) necesarios para iniciar las operaciones de ejecución del proyecto.

El cuadro siguiente indica los recursos indispensables para realizar el proyecto:

Cuadro 36  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Inversión fija de dos manzanas  
Año: 2002

Descripción	Cantidad unidades	Precio unitario (Q)	Precio total (Q)	Inversión total (Q)
<b>Herramientas</b>				<b>355</b>
Limas	2	10	20	
Machete colima	1	35	35	
Azadones	2	30	60	
Piochas	2	30	60	
Cobas	2	25	50	
Cuchillas	2	10	20	
Rastrillos	2	25	50	
Palas	2	15	30	
Tijeras para podar	2	15	30	
<b>Equipo agrícola</b>				<b>735</b>
Bomba para fumigar	1	460	460	
Canastos plásticos	5	25	125	
Carretilla de mano	1	150	150	
<b>Mobiliario y equipo</b>				<b>5,650</b>
Escritorios de metal	3	500	1,500	
Sillas secretariales	3	300	900	
Archivo de cuatro gavetas	1	700	700	
Máquina de escribir	1	1,000	1,000	
Calculadoras	3	400	1,200	
Mesa de madera	1	100	100	
Sillas plásticas	10	25	250	
<b>Instalaciones</b>				<b>15,000</b>
Oficinas prefabricadas	1	6,000	6,000	
Bodega prefabricada	1	9,000	9,000	
<b>Gastos de organización</b>				<b>8,000</b>
Escritura y gastos de asociación		3,500	3,500	
Estudio técnico		4,500	4,500	
<b>Sub-total inversión fija</b>				<b>29,740</b>
<b>(+) Inversión en plantación</b>				<b>107,177</b>
<b>Total inversión fija</b>				<b>136,917</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

La inversión fija necesaria para la ejecución del proyecto de inversión de limón persa asciende a la cantidad de Q.136,917.00. Los bienes de capital más representativos son las instalaciones que les corresponde el 11%, los gastos de organización 6% y el costo de plantación 78%.

### **3.13.1.3 Capital de trabajo**

Está representado por el capital adicional (distinto de la inversión fija) con el que se dispone, para que empiece a funcionar la asociación y cubrir los costos directos, indirectos y fijos durante la primera cosecha.

A continuación se presenta el cuadro del capital de trabajo:

Cuadro 37  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Capital de trabajo de dos manzanas  
Año: 2002

Descripción	7 meses año 3 (Q)	Año 4 (Q)	Año 5 (Q)	Total (Q)
<b>Insumos</b>				
Fertilizantes	4,402	7,544	7,544	19,490
Insecticidas	210	360	360	930
Nematicidas	718	1,230	1,230	3,178
Funguicidas	496	846	846	2,188
Sub-total	<u>5,826</u>	<u>9,980</u>	<u>9,980</u>	<u>25,786</u>
<b>Mano de obra</b>				
Labores culturales	935	1,650	1,650	4,235
Cosecha	330	330	330	990
Bonificación incentivo	383	600	600	1,583
Séptimo día	275	430	430	1,135
Sub-total	<u>1,923</u>	<u>3,010</u>	<u>3,010</u>	<u>7,943</u>
<b>Costos indirectos variables</b>				
Vacaciones	64	100	100	264
Aguinaldo	128	201	201	530
Bono 14	128	201	201	530
Indemnización	150	234	234	618
Cuota patronal IGSS	103	161	161	425
Servicio de riego	690	1,182	1,182	3,054
Imprevistos 10%	901	1,507	1,507	3,915
Amortización costo de plantación	6,252	10,718	10,718	27,688
Sub-total	<u>8,416</u>	<u>14,304</u>	<u>14,304</u>	<u>37,024</u>
<b>Gastos de ventas</b>				
Sacos de plástico	1,633	2,800	2,800	7,233
Sub-total	<u>1,633</u>	<u>2,800</u>	<u>2,800</u>	<u>7,233</u>
<b>Gastos de administración</b>				
Sueldos	18,900	32,400	32,400	83,700
Bonificación incentivo	3,500	6,000	6,000	15,500
Cuota patronal IGSS 6.67%	1,261	2,161	2,161	5,583
Prestaciones laborales 30.55%	5,774	9,898	9,898	25,570
Depreciaciones y amortizaciones	2,168	3,715	3,627	9,510
Honorarios supervisor	5,775	9,900	9,900	25,575
Arrendamiento de terreno	933	1,600	1,600	4,133
Papelería y útiles	292	500	500	1,292
Energía eléctrica y agua	420	720	720	1,860
Asesorías	700	1,200	1,200	3,100
Sub-total	<u>39,723</u>	<u>68,094</u>	<u>68,006</u>	<u>175,823</u>
<b>Gastos financieros</b>				
Intereses sobre préstamo	5,250	9,000	4,500	18,750
Sub-total	<u>5,250</u>	<u>9,000</u>	<u>4,500</u>	<u>18,750</u>
<b>Total capital de trabajo</b>	<u>62,771</u>	<u>107,188</u>	<u>102,600</u>	<u>272,559</u>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Se puede observar que los recursos financieros necesarios para cubrir los costos de operación del proyecto del limón persa, los insumos, mano de obra y los costos indirectos variables representan un 26%, los gastos de ventas un 3%, gastos de administración 65% y gastos financieros 6% del total de la inversión del capital de trabajo.

### 3.13.1.4 Inversión total

Comprende la cantidad total de dinero que se necesita para iniciar un proyecto y está integrada por la inversión fija y la inversión en plantación.

A continuación se muestra la inversión total necesaria para la ejecución del proyecto de limón persa:

Cuadro 38  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Inversión total  
Año: 2002

Descripción	Sub-total (Q)	Total (Q)
<b>Inversión fija</b>		<b>29,740</b>
Herramientas	355	
Equipo agrícola	735	
Mobiliario y equipo	5,650	
Instalaciones	15,000	
Gastos de organización	8,000	
<b>Inversión en plantación</b>		<b>107,177</b>
Insumos	32,114	
Mano de obra	7,942	
Otros costos	67,121	
<b>Inversión total</b>		<b>136,917</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

En el cuadro anterior se puede observar que el total de la inversión está integrada por la inversión fija en un 22% y la inversión en plantación en un 78%.

### 3.13.2 Costo directo de producción

Muestra el costo de un producto e incluye los tres elementos básicos para su cálculo: Insumos, mano de obra y costos indirectos variables. El cuadro siguiente describe los costos incurridos para la producción de limón persa:

Cuadro 39  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Costo directo de producción de dos manzanas  
Año: 2002

Descripción	Sub-total (Q)	Total 7 meses 3er. año (Q)
<b>Insumos</b>		<b>5,826</b>
Fertilizantes	4,402	
Insecticidas	210	
Nematicidas	718	
Funguicidas	496	
<b>Mano de obra</b>		<b>1,923</b>
Labores culturales	935	
Cosecha	330	
Bonificación incentivo	383	
Séptimo día	275	
<b>Costos indirectos variables</b>		<b>8,416</b>
Vacaciones	64	
Aguinaldo	128	
Bono 14	128	
Indemnización	150	
Cuota patronal IGSS	103	
Servicio de riego	690	
Imprevistos 10%	901	
Amortización costo de plantación	6,252	
<b>Costo directo de producción</b>		<b>16,165</b>
<b>Producción en quintales</b>		<b>2,240</b>
<b>Costo por quintal de limón persa</b>		<b>7</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

El cuadro anterior muestra la integración del costo directo de producción con la finalidad de cuantificar el costo total de la producción y determinar el costo unitario por quintal de limón persa. Los costos en insumos y los costos indirectos

variables son los más elevados, representan el 36% y 52% del total del costo durante el tercer año y la mano de obra representa el 12%.

### **3.13.3 Estados financieros**

Los estados financieros son los instrumentos que permiten medir la rentabilidad y liquidez de una empresa, indican el movimiento de su situación financiera, su patrimonio y reflejan los valores cuantificables en términos monetarios.

#### **3.13.3.1 Estado de resultados**

Es un estado financiero dinámico que muestra los ingresos y los gastos de una o de un grupo de unidades contables, en un período específico y puede presentarse en forma analítica o de reporte.

El precio de venta del limón será de Q.150.00 por cada quintal, cada manzana producirá en promedio 1,120 quintales en dos cosechas al año.

El proyecto está estimado para dos manzanas de terreno, con una plantación de 400 árboles de limón por manzana, para producir 2,240 quintales en el tercer año, en el cuarto año se producirá 2,560 y en el quinto año 3,200, según el programa de producción.

A continuación se presenta el estado de resultados integrado por las ventas, costo directo de producción, gastos de administración y gastos financieros del proyecto.

Cuadro 40  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Estado de resultados de dos manzanas  
Período: Del 01 de junio de 2002 al 31 de diciembre de 2002

Descripción	Sub-total (Q)	Total 7 meses 3er. año (Q)
<b>Ventas</b>		<b>336,000</b>
<b>(-)Costo directo de producción</b>		<b>16,165</b>
Contribución a la ganancia marginal		319,835
<b>(-)Gastos de venta</b>		<b>1,633</b>
Sacos de plástico	1,633	
Ganancia marginal		318,202
<b>(-)Gastos de administración</b>		<b>39,723</b>
Sueldos	18,900	
Bonificación incentivo	3,500	
Cuota patronal IGSS	1,261	
Prestaciones laborales	5,774	
Depreciaciones y amortizaciones	2,168	
Honorarios supervisor	5,775	
Arrendamiento de terreno	933	
Papelería y útiles	292	
Energía eléctrica y agua	420	
Asistencia técnica	700	
Ganancia en operación		278,479
<b>(-)Gastos financieros</b>		<b>5,250</b>
Intereses bancarios	5,250	
Ganancia antes I.S.R.		273,229
Impuesto sobre la renta 31%		84,701
<b>Resultado neto del período</b>		<b>188,528</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

El cuadro anterior muestra que la diferencia entre rubros da como resultado la ganancia que se obtendrá al finalizar el tercer año, es decir el primero de la fase operativa. Para efectos de presentación del estado de resultados se tomó únicamente siete meses del tercer año, debido a que los primeros cinco meses forman parte de la inversión en plantación. Con la información anterior se determina que el costo directo de producción representa el 5% del total de ventas, gastos de administración 12%, gastos financieros 2%, impuesto sobre la renta 25% y ganancia del ejercicio 56%, durante el tercer año.

### 3.13.3.2 Estado de situación financiera

Es un estado financiero estático y muestra la situación financiera de cualquier unidad económica en una fecha determinada, está integrado por el activo, pasivo y capital. A continuación se presenta el estado de situación financiera para el proyecto de limón persa:

Cuadro 41  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Estado de situación financiera  
Al 31 de diciembre de 2002

Descripción	Sub-total (Q)	Total 7 meses 3er. año (Q)
<b>Activo</b>		
<b>Circulante</b>		
Caja y bancos		281,649
<b>Propiedad planta y equipo</b>		
Herramientas	355	
(-) Depreciación acumulada	-267	88
Equipo agrícola	735	
(-) Depreciación acumulada	-441	294
Mobiliario y equipo	5,650	
(-) Depreciación acumulada	-3,390	2,260
Instalaciones	15,000	
(-) Depreciación acumulada	-2,250	12,750
<b>Diferido</b>		
Plantación	107,177	
(-) amortización acumulada	-6,252	100,925
Gastos de organización	8,000	
(-) Amortización acumulada	-4,800	3,200
<b>Suma el activo</b>		<b>401,166</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>A corto plazo</b>		
Impuesto sobre la renta		84,701
<b>Pasivo a largo plazo</b>		
Préstamo bancario		45,000
<b>Capital y resultados</b>		
Aportación de socios		82,937
Resultado del período		188,528
<b>Suma el pasivo y capital</b>		<b>401,166</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Se observa en el cuadro anterior que el activo circulante representa el 70%, activos fijos 4% y gastos diferidos 26% del total del activo, durante el tercer año.

### 3.6.3.3 Presupuesto de caja

Se utiliza para conocer en forma condensada los distintos rubros de ingresos y egresos de fondos durante un período determinado, ayuda a determinar si los ingresos proyectados son suficientes para cubrir los egresos en la vida útil del proyecto. A continuación se presenta el movimiento de caja anual por el período de cinco años:

Cuadro 42  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Presupuesto de caja  
Año: 2002

Descripción	Año 1 (Q)	Año 2 (Q)	5 meses Año 3 (Q)	7 meses Año 3 (Q)	Año 4 (Q)	Año 5 (Q)
<b>Saldo inicial</b>	0	0	0	0	281,649	465,693
<b>Ingresos</b>	0	0	0	336,000	384,000	460,000
Aporte de los socios	55,065	21,659	6,213	0	0	0
Préstamo bancario	20,000	15,000	10,000	0	0	0
<b>Suma de ingresos</b>	<b>75,065</b>	<b>36,659</b>	<b>16,213</b>	<b>336,000</b>	<b>665,649</b>	<b>945,693</b>
<b>Egresos</b>						
Insumos	17,980	9,980	4,154	5,826	9,980	9,980
Mano de obra	4,431	2,424	1,087	1,923	3,010	3,010
Costos indirectos variables	4,994	3,335	1,422	2,164	3,586	3,586
Inversión fija	29,740	0	0	0	0	0
<b>Gastos de ventas</b>						
Sacos de plástico	0	0	0	1,633	2,800	2,800
<b>Gastos de administración</b>						
Sueldos	0	0	0	18,900	32,400	32,400
Bonificación incentivo	0	0	0	3,500	6,000	6,000
Cuota patronal IGSS	0	0	0	1,261	2,161	2,161
Prestaciones laborales	0	0	0	5,774	9,898	9,898
Honorarios supervisor	9,900	9,900	4,125	5,775	9,900	9,900
Arrendamiento de terreno	1,600	1,600	667	933	1,600	1,600
Papelería y útiles	500	500	208	292	500	500
Energía eléctrica y agua	720	720	300	420	720	720
Asesorías	1,200	1,200	500	700	1,200	1,200
Intereses sobre préstamo	4,000	7,000	3,750	5,250	9,000	4,500
Amortización de préstamo	0	0	0	0	22,500	22,500
ISR pagado	0	0	0	0	84,701	85,812
<b>Suma de egresos</b>	<b>75,065</b>	<b>36,659</b>	<b>16,213</b>	<b>54,351</b>	<b>199,956</b>	<b>196,567</b>
<b>Saldo final en caja</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>281,649</b>	<b>465,693</b>	<b>749,126</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Lo anterior demuestra que durante los dos años y cinco meses de la inversión en plantación, el saldo final de caja es cero, debido a que se utilizará únicamente el dinero necesario para cubrir los costos, al final del tercer año ya se tendrá saldo disponible en caja.

### **3.13.4 Financiamiento**

Está representado por el conjunto de recursos económicos propios y externos, necesarios para realizar este proyecto.

#### **3.13.4.1 Fuentes externas**

El préstamo se hará en el inicio del proyecto para cubrir la inversión fija y la inversión en plantación, en la agencia del Banco de Desarrollo Rural (Banrural), por un valor de Q.45,000.00, el cual se solicitará en tres desembolsos: En el primer año Q.20,000.00, en el segundo año Q.15,000.00 y en el tercer año Q.10,000.00, a una tasa de interés del 20% anual, con garantía fiduciaria, pagaderos sobre saldos deudores y con un período de gracia de tres años para la amortización del capital, el cual se realizará al final del cuarto y quinto año.

Los cuadros de inversión total y plan de financiamiento tienen una diferencia de Q.8,980.00 que corresponden a las depreciaciones y amortizaciones, por lo que no es necesario solicitar financiamiento debido a que no representa desembolso de efectivo. Los datos se detallan en los cuadros siguientes:

Cuadro 43  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Plan de financiamiento  
Año: 2002

<b>Clase de financiamiento</b>	<b>Total (Q)</b>
Financiamiento interno	82,937
Financiamiento externo	45,000
<b>Inversión total</b>	<b>127,937</b>

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Se observa en el cuadro anterior que del total de la inversión, el financiamiento interno representa el 65% y el financiamiento externo el 35%.

Cuadro 44  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Amortización del préstamo  
Año: 2002

Año	Amortizaciones a capital (Q)	Intereses anuales (Q)	Pago total (Q)	Saldo del préstamo (Q)
1		4,000	4,000	20,000
2		7,000	7,000	35,000
3		9,000	9,000	45,000
4	22,500	9,000	31,500	22,500
5	22,500	4,500	27,000	
<b>Totales</b>	<b>45,000</b>	<b>33,500</b>	<b>78,500</b>	

Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Las amortizaciones a capital se cancelarán por medio de dos cuotas anuales a partir del cuarto año y los intereses serán pagados en forma mensual, durante los tres primeros años.

#### **3.13.4.2 Fuentes internas**

El financiamiento interno será de Q.82,937.00, integrado por el aporte de los 20 socios, de la siguiente forma: En el primer año darán una cuota de Q.2,753.25, en el segundo año la cuota se reducirá a Q.1,082.95 y en el tercer año su aporte será de Q.310.65, al final cada socio aportará Q.4,146.85.

### **3.14 EVALUACION FINANCIERA**

Con la información que muestran los estados financieros, se procede realizar el análisis de la rentabilidad y la utilización de herramientas simples de la producción, lo cual demostrará la viabilidad del proyecto, su propósito es evaluar determinados aspectos financieros para la toma de decisiones.

### 3.14.1 Punto de equilibrio

Para determinar este índice, es necesario analizarlo a través de valores y unidades.

#### 3.14.1.1 Punto de equilibrio en valores

Es el punto donde el nivel de ventas programadas y los gastos totales son iguales, es decir cuando no se obtiene utilidad ni pérdida. El resultado significa que en el momento que la producción de limón persa obtenga ingresos por la venta de Q.47,488.00, habrá alcanzado su punto de equilibrio.

$$\begin{aligned} \text{Fórmula} &= \frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ Ganancia marginal}} \\ &= \frac{44,973}{0.9470297} = 47,488 \end{aligned}$$

#### 3.14.1.2 Punto de equilibrio en unidades

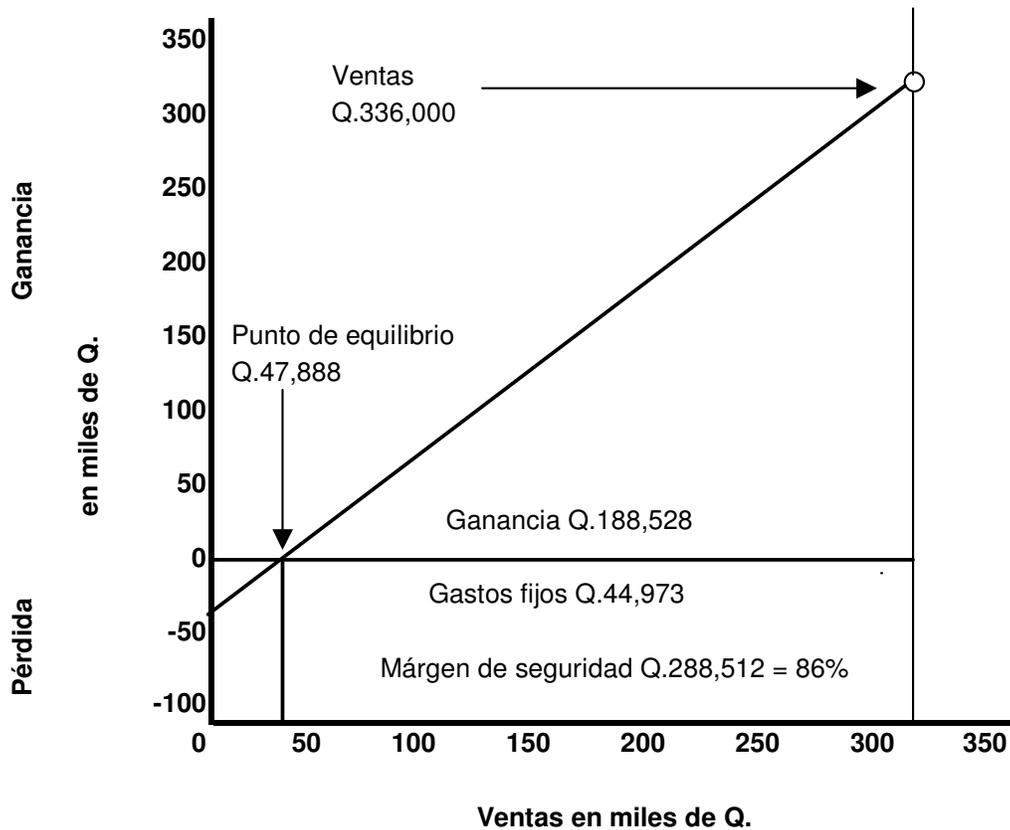
Es el resultado que indica las unidades que deben venderse en el primer año del cultivo para alcanzar el punto de equilibrio, donde no se genera pérdida ni ganancia.

La cantidad que debe venderse para alcanzar el punto de equilibrio es de 317 quintales.

$$\text{Fórmula} = \text{PEU} = \frac{\text{Punto de equilibrio en valores}}{\text{Precio de venta por quintal}} = \frac{47,488}{150} = 317$$

La siguiente gráfica muestra la rentabilidad, alcanzando los objetivos en un plazo menor a un año:

Gráfica 6  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Punto de equilibrio  
Año: 2002



Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

Las ventas cubren el punto de equilibrio determinado y existe un margen de seguridad aceptable.

### 3.14.2 Tiempo de recuperación de la inversión

La inversión inicial de los socios se recuperará en un tiempo aproximado de nueve meses 15 días, según este método las mejores inversiones son las que tienen un plazo corto de recuperación y demuestra que la actividad productiva es aceptable.

$$\begin{aligned} \text{Fórmula} &= \frac{\text{Inversión total}}{\text{Utilidad} - \text{amort. a K} + \text{deprec.} + \text{amort.}} \\ &= \frac{136,917}{188,528 - 22,500 + 2,168 + 6,252} = 0.7849 = 0.79 \times 12 = 9.48 \end{aligned}$$

### 3.14.3 Tasa de recuperación de la inversión

Esta tasa indica los beneficios que se obtendrán del proyecto, en el primer año los socios recuperarán su inversión a una tasa del 121%, lo que demuestra que el proyecto es rentable.

$$\begin{aligned} \text{Fórmula} &= \frac{\text{Utilidad} - \text{amortización de préstamo}}{\text{Inversión total}} \\ &= \frac{188,528 - 22,500}{136,917} = 1.21 \end{aligned}$$

### 3.14.4 Tasa de retorno al capital

Es el porcentaje global bajo el cual retornarán todos los montos invertidos en el desarrollo del proyecto, en este caso es del 131%.

$$\begin{aligned} \text{Fórmula} &= \frac{\text{Retorno al capital}}{\text{Inversión total}} \\ &= \frac{179,698}{136,917} = 1.31 \end{aligned}$$

### 3.7.5 Retorno al capital

Representa la proporción general del capital que regresará sin las deducciones financieras del período y el porcentaje global bajo el cual retornarán todos los montos invertidos en el desarrollo del proyecto. El capital que se espera recuperar en el período de producción es de Q.179,698.00.

Fórmula = Utilidad – amort. a K + intereses + depreciaciones + amort.

$$RC = 188,528.00 - 22,500 + 5,250 + 2,168 + 6,252 = 179,698$$

### **3.7.6 Porcentaje de margen de seguridad**

Es el porcentaje necesario de la ganancia marginal que se utiliza para cubrir los gastos fijos, en este caso representan el 14.13% por lo que el margen de seguridad es aceptable.

$$\text{Fórmula} = 1 - \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Ganancia marginal}}$$

$$1 - \frac{44,973}{318,202} = 85.87\%$$

## **CAPÍTULO IV**

### **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

Este capítulo comprende los aspectos relaciones con la situación actual de los productores de limón persa, así como la organización empresarial y la aplicación del proceso administrativo.

#### **4.6 SITUACIÓN ACTUAL**

Durante la investigación de campo en el municipio de Atescatempa, se pudo observar que el limón persa no se comercializa, existe una persona que tiene una plantación de 15 árboles, por lo que no se da ningún tipo de organización en relación a este producto. Se entrevistó a varias personas que se mostraron interesadas en este proyecto, porque es un producto que diversificará la producción agrícola, además el suelo y clima del Municipio son apropiados para su cultivo.

#### **4.7 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA**

Se analizará la viabilidad del proyecto a través de su inmersión en el entorno administrativo y legal.

##### **4.7.1 Tipo y denominación**

El proyecto de producción de limón persa estará a cargo de una asociación agrícola que se denominará Asociación de Agricultores de Limón Persa “Atescatempa”.

Las personas se deberán agrupar libre y voluntariamente para procurar la satisfacción de necesidades comunes.

##### **4.7.2 Localización**

La asociación estará ubicada en el municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa, localizado a 174 kilómetros de la Ciudad Capital, en el oriente del país.

### **4.7.3 Justificación**

Es necesario organizar a los productores del Municipio, a través de la asociación, para llevar a cabo el proyecto de producción de limón persa, con el objetivo de dirigir y coordinar todas las actividades que conlleva el proceso productivo, lo cual permitirá obtener financiamiento con tasas de interés favorables, mejores precios en la adquisición de insumos y facilitar la comercialización.

Con la creación de esta asociación se generarán más empleos, lo que contribuirá a la economía del Municipio.

### **4.7.4 Marco jurídico**

Es el conjunto de normas, leyes y reglamentos que regirán el desempeño de la asociación y se divide en: Interno y externo.

#### **4.7.4.1 Marco jurídico interno**

Estará regido por la elaboración y aprobación del reglamento interno, donde se establecerán los siguientes puntos:

- a) La forma en que se administrará y fiscalizará internamente la asociación, sus órganos, atribuciones y período de sus integrantes.
- b) La manera en que se ejercerá la representación legal.
- c) Requisitos de las convocatorias a Asambleas Generales y mayoría requerida para la validez de sus resoluciones.
- d) Plazo de reunión de la Asamblea General Anual para elegir a los miembros de los órganos de la asociación, conocer y aprobar los estados financieros e informes de los órganos obligados a presentarlos, así como otros asuntos que ameriten su intervención.
- e) Reglas para la disolución y liquidación de la asociación.
- f) Los requisitos necesarios para la reforma de los estatutos.

- g) Y demás disposiciones que se consideren convenientes para el buen funcionamiento de la asociación, siempre que no se opongan a la ley y a sus reglamentos.

#### **4.7.4.2 Marco jurídico externo**

La asociación estará regida por las normas, leyes y reglamentos elaboradas por el Estado para el desarrollo y control de las distintas actividades que realice.

La Asociación de Agricultores del Limón Persa Atescatempa, tendrá como base legal los artículos 18, 19 y 175 del Código Municipal, Decreto 12-2002 del Congreso de la República, el reglamento de inscripción de asociaciones civiles y el artículo 15, numeral 3 y artículo 18 del Decreto ley No. 106 del Código Civil.

La asociación estará regida por los estatutos aprobados en la asamblea general y deberá registrarse como persona jurídica en la municipalidad de Atescatempa, deberá inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- para obtener su número de identificación tributaria -NIT-, para quedar inscrita como contribuyente normal según el artículo 1 del Decreto 26-92, Ley del Impuesto Sobre la Renta -ISR- y Artículo 7, Numeral 13, Decreto 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA-, ambos del Congreso de la República de Guatemala.

#### **4.7.5 Objetivos**

La creación de esta asociación tendrá los siguientes objetivos:

##### **4.7.5.1 Objetivo general**

Organizar a los agricultores interesados en la producción de limón persa, a través de una asociación que comercialice el producto a distintos mercados, ya sea nacionales o internacionales, para mejorar la economía de las personas interesadas en este proyecto y del Municipio en general.

#### **4.7.5.2 Objetivos específicos**

- a) Que la asociación sea una fuente generadora de empleo para el sector agrícola del Municipio.
- b) Elevar los niveles de producción de limón persa que permitan generar más ingresos a los asociados, para recuperar la inversión a corto plazo.
- c) Buscar mercados que permitan el desarrollo de esta actividad productiva, con el fin de obtener una demanda constante.
- d) Capacitar a los agricultores constantemente en el manejo de prácticas y técnicas de cultivo para una mejor utilización de fertilizantes, a través de cursos técnicos e incrementar así su nivel de ventas cada año.
- e) Obtener la mejor calidad del limón persa, a través de la supervisión en cada paso del proceso productivo, para garantizar un precio competitivo en el mercado.

#### **4.7.6 Funciones generales**

Son las principales actividades que realizará la asociación:

- a) Administrar y controlar todos los departamentos inmersos en la organización.
- b) Determinar los canales de comercialización.
- c) Establecer las mejores estrategias en la compra de insumos para minimizar los costos.
- d) Contribuir en la asistencia técnica, capacitación, sistemas de riego y supervisión del personal involucrado en el proceso productivo.
- e) Procurar el mejor nivel económico, social y cultural de sus asociados y empleados.

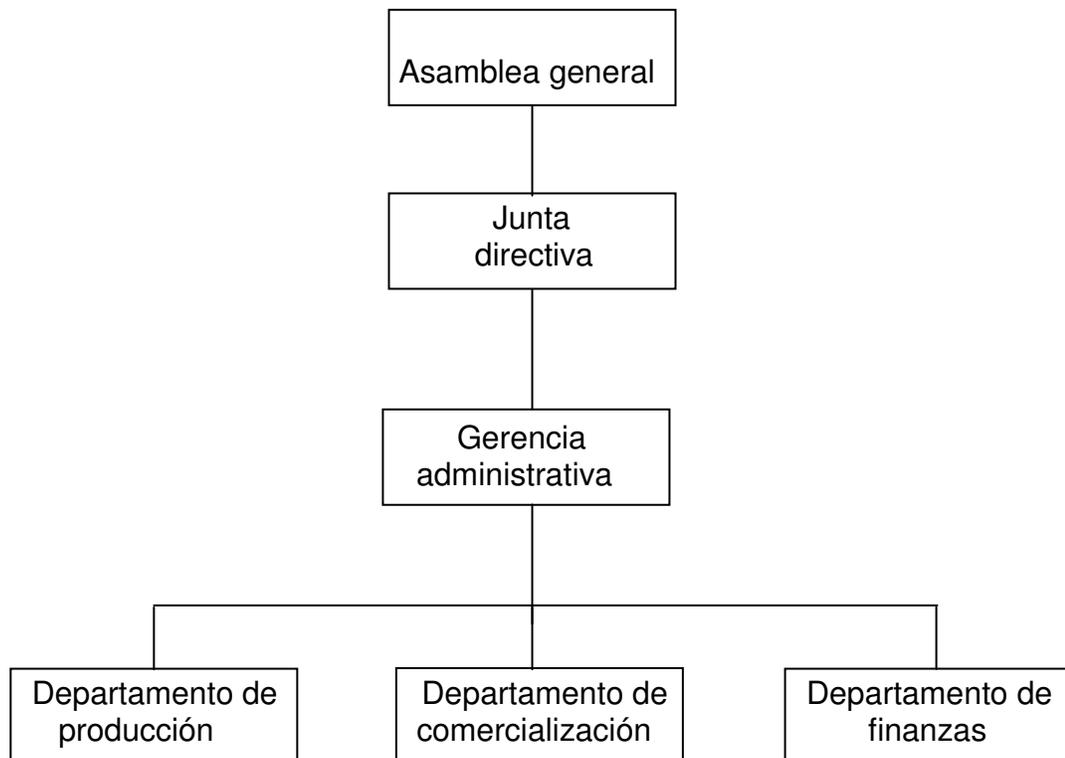
#### 4.7.7 Estructura organizacional

Para establecer las bases de la Asociación de Agricultores de Limón Persa Atescatempa, se define a continuación el diseño organizacional, el sistema de organización y las funciones básicas de las unidades administrativas.

##### 4.7.7.1 Diseño organizacional

Está definido por los distintos órganos y niveles jerárquicos y las líneas de comunicación y de asesoría, que deben observarse en el desarrollo del proceso administrativo. Para este proyecto se presenta el organigrama siguiente:

Gráfica 7  
Municipio de Atescatempa – departamento de Jutiapa  
Proyecto: Producción de limón persa  
Organigrama propuesto:  
Asociación de Agricultores de Limón Persa Atescatempa  
Año: 2002



Fuente: Investigación de Campo, Grupo EPS, Primer Semestre 2002.

En la gráfica anterior se muestra la estructura que estará integrada por los socios y personal administrativo y operativo necesario.

#### **4.7.7.2 Sistema de organización**

Se recomienda el sistema de organización lineal o militar, donde la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea a cada persona o grupo.

Este sistema es muy sencillo y claro, no hay conflicto de autoridad ni fugas de responsabilidad, facilita la rapidez de acción, crea una firme disciplina y es más fácil y útil de aplicar en la pequeña empresa.

Además, cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, recibe órdenes y le reporta solo a él. Se deberán proporcionar las instrucciones correctas a todo nivel, establecer la secuencia apropiada del trabajo, adiestrar adecuadamente a sus miembros, de tal manera que puedan comprender los estatutos, reglamentos y la estructura jerárquica de la asociación.

Las actividades de cualquier índole que se realicen, deberán ser dirigidas, coordinadas y controladas por los asociados, a través de los órganos previamente establecidos.

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

A continuación se describen las principales funciones de la Asociación de Agricultores de Limón Persa Atescatempa:

##### **a) Asamblea general**

Es la autoridad máxima y estará compuesta por la totalidad de los asociados, dentro de sus funciones más importantes están: Elegir a los miembros de la Junta Directiva, establecer las cuotas ordinarias y extraordinarias que deben

pagar los socios, aprobar o rechazar el balance general y el estado de resultados, encontrar solución a todo lo inherente a la administración, funcionamiento y toma de decisiones de la organización.

**b) Junta directiva**

Entre las funciones principales de este órgano estarán: Cumplir y hacer que se cumplan los estatutos, los reglamentos y las resoluciones de la Asamblea General, dirigir la administración de la organización, administrar el patrimonio de la entidad, elegir y evaluar las gestiones del gerente administrativo.

**c) Gerencia administrativa**

Entre sus principales funciones se pueden mencionar las siguientes: Velar por que se cumplan los fines y propósitos de la asociación, elaborar los reglamentos internos y ponerlos en funcionamiento, tomar las decisiones cotidianas en beneficio de la organización, supervisar y responsabilizarse del correcto desempeño de las actividades normales de la empresa, autorizar pagos y trámites financieros, firmar los cheques emitidos y representarla ante las autoridades y el público en general.

**d) Departamento de comercialización**

Entre sus funciones están: Establecer el mejor destino de la producción, la cantidad que será destinada al autoconsumo y a la venta, buscar los canales de comercialización que presenten las mejores ventajas para el producto, en cuanto al precio de venta, actualizar información en cuanto a factores internos y externos que inciden en el alza o baja de precios de los insumos en el mercado, llevar a cabo acciones publicitarias con el fin de aumentar las ventas, buscar nuevos mercados y mantener información actualizada de las fluctuaciones del precio y de las condiciones nacionales e internacionales del mismo.

**e) Departamento de producción**

Es el encargado de velar por la correcta aplicación del proceso productivo, mantener los niveles de producción establecidos y hacer los requerimientos necesarios de insumos con la debida anticipación, para evitar contratiempos que puedan afectar la producción.

**f) Departamento de finanzas**

Entre sus funciones están: Fiscalizar los fondos de la asociación, presentar informes de los mismos al Consejo Administrativo, registrar en libros las operaciones contables y financieras, controlar los activos y obligaciones de la asociación, revisar papelería para pago, elaborar planillas, llevar el control de caja chica, bodega, inventarios de activos fijos y de almacén y hacer todas las compras de insumos, materiales y útiles que se necesiten para la producción y para la operación administrativa de la asociación.

**4.8 RECURSOS NECESARIOS**

Para el buen funcionamiento de la asociación y el mejor logro de sus objetivos, es necesario contar con los siguientes recursos:

**4.8.1 Humanos**

Este recurso es uno de los más importantes, estará formado por los socios, trabajadores de campo y personal administrativo, que podrían ser algunos de los socios, al igual que los demás recursos se contempla en los cuadros de costos del proyecto.

**4.8.2 Materiales**

Son los elementos tangibles que se requieren para que la asociación funcione y entre los cuales se pueden mencionar: Instalaciones, mobiliario y equipo, papelería, útiles, terreno para la producción y equipo agrícola.

### **4.8.3 Financieros**

Se propone trabajar con capital formado por aportaciones de los socios y un préstamo bancario.

## **4.9 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La asociación deberá tener proyección social, económica y cultural ante la comunidad.

### **4.9.1 Social**

La asociación además de contribuir en la generación de empleos en el Municipio, tendrá como objetivo primordial el crecimiento integral de sus asociados y empleados, a través de los siguientes proyectos:

- a) Creación de una mini-tienda para el suministro de abarrotes o artículos de primera necesidad con precios accesibles.
- b) Organizar actividades deportivas, recreativas y culturales, involucrando a las familias de sus asociados y empleados.

### **4.9.2 Económica**

El fin primordial de esta organización es elevar el nivel de ingresos de los asociados, a través de tecnificar la producción, mejorar los canales de comercialización y crear una organización que permita el acceso a financiamiento en las distintas instituciones bancarias que operan en el Municipio.

### **4.9.3 Cultural**

Se pretende mejorar el nivel educacional de los asociados y empleados, a través de cursos de capacitación para mantenerlos actualizados sobre técnicas de cultivo y comercialización, así como también fomentar su educación académica.

#### **4.10 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Entre las responsabilidades del gerente administrativo de la Asociación de Agricultores de Limón Persa Atescatempa, estarán: Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar todas las actividades que permitan el logro de los objetivos de la empresa.

##### **4.10.1 Planeación**

Es determinar el curso de acción que la empresa debe seguir para alcanzar sus objetivos. Se sugiere que la asociación adopte una planificación en la que sus órganos administrativos actúen a través de estrategias a corto plazo, sin dejar de tomar en cuenta acciones a mediano y largo plazo, previamente establecidas. Debe tomarse en cuenta que los planes pueden ajustarse y actualizarse continuamente, por las condiciones cambiantes internas o externas de la empresa.

##### **4.10.1.1 Misión**

Nuestra razón de ser es llevar al consumidor final un producto de alta calidad a precios competitivos y que genere una rentabilidad razonable para los asociados.

#### **4.10.1.2 Visión**

Ser en 10 años una de las diez empresas con mayor producción de limón persa a nivel nacional y contar con un segmento de mercado a nivel internacional.

#### **4.10.1.3 Planes**

La asociación coordinará las acciones de los empleados administrativos y de campo a través de planes estratégicos y operacionales que permitan alcanzar las metas y los objetivos propuestos en la organización.

##### **a) Planes estratégicos**

Serán diseñados por la junta directiva y el gerente administrativo para lograr las metas generales de la organización. Uno de ellos será promover el desarrollo utilizando los recursos naturales.

##### **b) Planes operacionales**

Estos indican como se deben implantar los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

#### **4.10.1.4 Programas**

En la Asociación de Agricultores de Limón Persa Atescatempa existirán los siguientes programas: Incentivos, mercadeo, capacitación y desarrollo.

#### **4.10.1.5 Presupuesto**

El presupuesto será programado anualmente y estará a cargo de los Junta Directiva y del jefe del departamento de finanzas, éste no deberá incrementarse más de un 10% en relación a la producción y gastos del año anterior.

#### **4.10.2 Organización**

La asociación estará formada por una estructura organizacional, jerarquizada y respaldada por un organigrama, para mostrar las relaciones de autoridad y responsabilidad, que reflejará cualquier modificación llevada a cabo en la organización. Se definirán las tareas a realizar por cada miembro de la empresa, así como el grado de autoridad y responsabilidad de cada uno.

#### **4.10.3 Integración**

La asociación deberá integrar el recurso humano para el mejor desarrollo de las actividades, por medio de los procedimientos adecuados, entre los que se pueden mencionar: Selección, reclutamiento, proceso de inducción y evaluación de desempeño del personal.

#### **4.10.4 Dirección**

Busca la manera más eficiente de alcanzar los objetivos deseados y se basa en la motivación, comunicación, supervisión y liderazgo. Esta función deberá ser ejecutada por el gerente administrativo, quien se encargará de dirigir y supervisar el trabajo de todos los empleados y de establecer las políticas administrativas.

##### **4.10.4.1 Motivación**

El gerente administrativo establecerá las directrices motivacionales que permitan alcanzar los objetivos esperados por los asociados y empleados, entre las cuales se pueden mencionar: Distribución anual de utilidades, participación de todos los asociados en la toma de decisiones, capacitación técnica y productiva de los empleados e implementación de políticas laborales.

#### **4.10.4.2 Comunicación**

Es importante eliminar el divisionismo que pueda existir entre los empleados, fomentando una buena comunicación. También se recomienda utilizar la comunicación formal a través de circulares, memorandums y reportes escritos, para que quede constancia de la información que se traslade.

#### **4.10.4.3 Supervisión**

Una supervisión efectiva maximiza la productividad del personal para lograr los objetivos fijados, promueve la comunicación entre los distintos departamentos, interviene oportunamente en la corrección de errores y motiva la disciplina entre el personal.

#### **4.10.4.4 Liderazgo**

Es necesario un liderazgo sólido que logre dirigir al personal en el desempeño de sus funciones, que coordine los intereses de grupo con los intereses individuales, para alcanzar los objetivos de la empresa y de los empleados.

#### **4.10.5 Control**

Toda organización necesita implementar técnicas de control para verificar la ejecución de las tareas y tomar las medidas correctivas pertinentes, observar el desempeño de los empleados en los procesos establecidos y corregir las variaciones y desviaciones en los mismos, capacitándolos o dándoles mejores instrucciones.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación de campo realizada en junio de 2002 en el municipio de Atescatempa y de acuerdo al análisis efectuado, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El uso inadecuado de los recursos naturales, como la tala inmoderada de bosques y la falta de técnicas de conservación del suelo, ha causado problemas en el clima que afectan a la producción agrícola, pecuaria y a la población en general.
2. En la división administrativa no se han dado cambios importantes, mientras que en la división política ha sucedido lo contrario, debido a que algunas fincas han sido desmembradas y pasaron a formar parte de caseríos y otras se han convertido en propiedades más pequeñas, porque los propietarios las han heredado a sus hijos y en algunos casos han vendido parte de ellas.
3. La mayor parte de la tierra está concentrada en pocas manos, situación que afecta a la mayoría de la población que carece de ella y se ve obligada a vender su fuerza de trabajo o arrendar tierra para trabajarla.
4. En relación al suministro de agua, el casco urbano cuenta con el servicio entubado, mientras que en el área rural, el abastecimiento es por medio de nacimientos y pozos, circunstancia que expone a las comunidades a contraer enfermedades gastrointestinales.
5. La mayor parte de la población carece de drenaje, situación que repercute en la contaminación de las fuentes de abastecimiento de agua.

6. La prestación del servicio de salud a la población es limitada por la falta de personal, equipo, medicamentos e instalaciones.
7. El acceso al financiamiento externo en el Municipio es limitado para los artesanos, por la falta de garantías, capacidad de pago y desconocimiento para gestionar los préstamos.
8. Los productores de pan del Municipio determinan sus costos empíricamente, no llevan registros contables que permitan conocer todos los elementos incurridos en el proceso y por ello desconocen la rentabilidad exacta del producto.
9. Los productores de pan no se encuentran organizados, situación que no les permite gozar de ventajas competitivas en la adquisición de materia prima e insumos y obtener mejores márgenes de ganancia en la comercialización.
10. Según los datos obtenidos de los estudios: De mercado, técnico, financiero y administrativo legal, el limón persa tiene demanda insatisfecha a nivel nacional y es un cultivo apto para los suelos y clima que prevalecen en el municipio de Atescatempa.

## RECOMENDACIONES

Como posible solución a los problemas encontrados en el municipio de Atescatempa, se exponen las siguientes recomendaciones:

1. Que la Asociación de Riego solicite al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, a corto plazo, ayuda para realizar programas de reforestación y protección de bosques y asistencia técnica al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, sobre rotación de suelos, utilización de semillas, aplicación de fertilizantes y pesticidas para mejorar la producción.
2. Que la población en general solicite a la Municipalidad, a corto plazo, la culminación del proyecto de la nomenclatura para detectar la ubicación de aldeas, caseríos y fincas y establecer las direcciones correspondientes para tener una administración y control más eficiente.
3. Que los líderes de las organizaciones como: Asociaciones de riego, agrícolas, pecuarias y cooperativas, soliciten a las autoridades correspondientes, el cumplimiento a corto plazo, de los Acuerdos de Paz sobre la Situación Agraria.
4. Que la población con el apoyo de las autoridades del Centro de Salud se organicen y preparen un plan de acción a corto plazo, con asistencia del Instituto Nacional de Fomento Municipal -INFOM- y soliciten ayuda a la Municipalidad, para darle el tratamiento adecuado al agua, así como la perforación de pozos que permitan su abastecimiento.
5. Que las asociaciones de pro-mejoramiento de cada aldea soliciten a corto plazo ayuda al Fondo de Inversión Social –FIS-, para que se construya

una planta de tratamiento de aguas servidas y drenajes, que elimine la contaminación de las distintas fuentes de abastecimiento de agua.

6. Que las autoridades del Centro de Salud soliciten a corto plazo al Ministerio de Salud, abastecimiento de equipo y medicinas, necesarios para prestar un adecuado servicio a las personas que lo demandan.
7. Que la Asociación de Agricultores de Limón Persa solicite a las entidades bancarias y crediticias que promuevan, a corto plazo, planes de financiamiento accesibles a pequeños productores.
8. Que los productores de pan implementen a corto plazo, registros contables para operar en forma exacta sus ingresos y egresos, para conocer su rentabilidad y poder tomar decisiones correctas en el momento preciso.
9. Que los productores de pan formen una asociación que les permita conseguir mejores precios en la adquisición de sus insumos y les facilite nuevas estrategias para la comercialización de su producto.
10. Que los agricultores interesados en cultivar limón persa tomen como base los estudios realizados para organizarse y poner en marcha el proyecto a mediano plazo, aprovechando las ventajas naturales que les ofrece el Municipio.

**ANEXO**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA  
ATESCATEMPA**

**MUNICIPIO DE ATESCATEMPA  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

“Este tipo de manual por lo regular contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman. Asimismo se contempla lo relativo a niveles jerárquicos, con relación a los grados de autoridad y responsabilidad”<sup>10</sup>

### **INTRODUCCIÓN**

Este manual enumera los distintos puestos que conforman la Asociación de Agricultores de Limón Persa Atescatempace e identifica la naturaleza, relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidad y requisitos de cada puesto.

Con su implementación se pretende que la asociación organice las actividades a realizar y asigne a cada área los puestos de trabajo necesarios, para evitar duplicidad de funciones. Puede estar sujeto a modificaciones que ayuden a mejorar el funcionamiento de cada puesto, en beneficio de la asociación.

### **JUSTIFICACIÓN**

Por la información que proporciona, será de gran ayuda como herramienta administrativa para la orientación de las actividades que cada uno de los integrantes de la asociación realice, así como una fuente de consulta sobre los niveles de autoridad, funciones y requisitos de cada puesto.

### **OBJETIVOS**

El presente manual fue elaborado para cumplir con los siguientes objetivos:

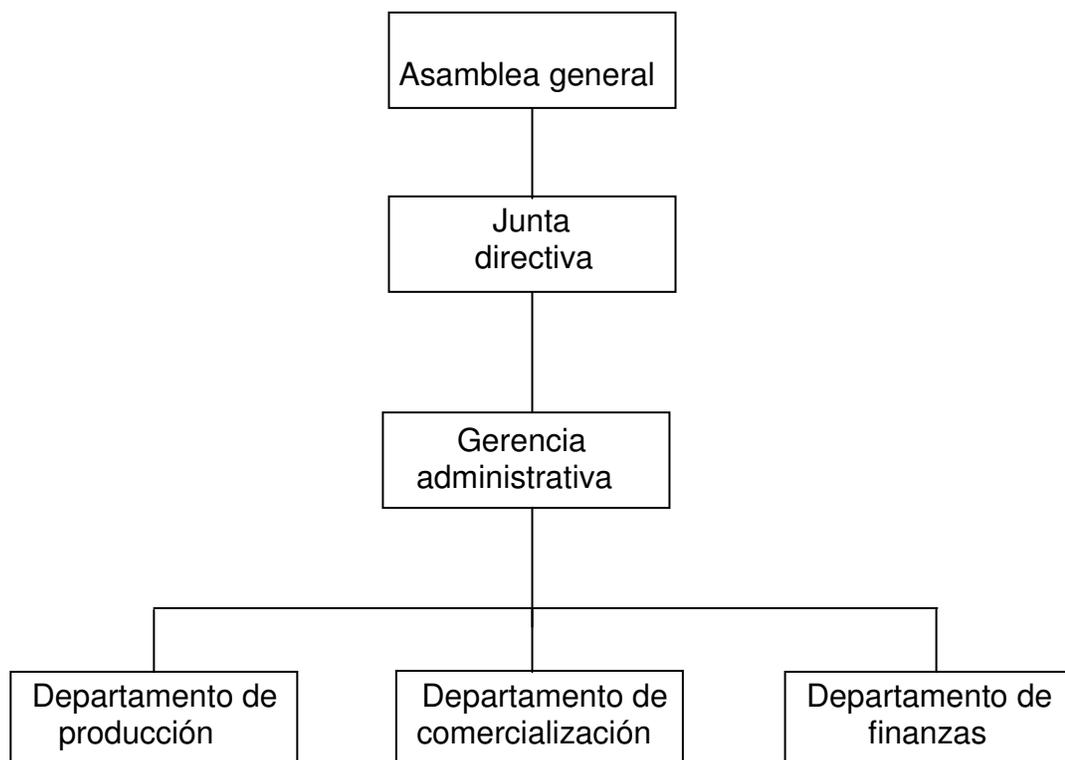
---

<sup>10</sup> UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, COLECCIÓN DE TEXTOS DE ADMINISTRACIÓN, DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES, Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso Teoría Administrativa III, Volumen II, 1994, 167 p.

- ✓ Organizar las actividades y tareas del personal de la asociación, a través de un instrumento administrativo que le permita al empleado conocer el nivel jerárquico de su puesto dentro de la empresa.
- ✓ Orientar y facilitar la integración a la asociación, al personal de nuevo ingreso.
- ✓ Normar las actividades de los empleados de la asociación mediante su cumplimiento.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El organigrama está definido por los distintos órganos, niveles jerárquicos y líneas de comunicación y asesoría, que deben observarse en el desarrollo del proceso administrativo.





## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 4 de 22
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<u>Educación:</u> Título a nivel medio o mínimo haber cursado tercer grado básico.	
<u>Experiencia:</u> Haber desempeñado cargos similares en otras organizaciones.	
<u>Habilidades y Destrezas:</u> Que sea un buen líder, elocuente y que tenga capacidad de tomar decisiones.	
<u>Otros Requisitos:</u> Que tenga conocimientos sobre la producción de limón persa, suelos y aplicación de fertilizantes y agroquímicos.	

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS</b>	
ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 5 de 22
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	
<p><b>I. IDENTIFICACIÓN</b></p> <p>Título del Cargo: Vice-presidente  Ubicación Administrativa: Junta Directiva  Inmediato Superior: Asamblea General  Subalternos: Gerente administrativo y los jefes de los departamentos de producción, comercialización y finanzas.</p>	
<p><b>II. DESCRIPCIÓN</b></p> <p><u>Naturaleza y Atribuciones:</u>  Es elegido por la Asamblea General, su naturaleza es de carácter administrativo y sus principales funciones son: Asumir las funciones del presidente cuando se encuentre ausente, tomar decisiones y coordinar las reuniones de la Asamblea General.</p> <p><u>Relaciones de Trabajo:</u>  Se reunirá periódicamente con el presidente de la Junta Directiva, para informarle de las actividades realizadas y también tendrá relación estrecha con la gerencia administrativa y los otros departamentos.</p> <p><u>Autoridad:</u>  Tendrá autoridad máxima sobre la gerencia administrativa y los otros departamentos.</p> <p><u>Responsabilidad:</u>  Tiene responsabilidad sobre sus funciones, sobre el mobiliario y equipo a su cargo y documentos importantes relacionados con el desarrollo y bienestar de la asociación.</p>	

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 6 de 22

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Educación:

Título a nivel medio o mínimo haber cursado tercer grado básico.

Experiencia:

Haber desempeñado cargos similares en otras organizaciones.

Habilidades y Destrezas:

Que sea elocuente y buen líder.

Otros Requisitos:

Que tenga conocimientos sobre producción agrícola.

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS</b>									
ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León								
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 7 de 22								
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>									
<p><b>I. IDENTIFICACIÓN</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Título del Cargo:</td> <td>Tesorero</td> </tr> <tr> <td>Ubicación Administrativa:</td> <td>Junta Directiva</td> </tr> <tr> <td>Inmediato Superior:</td> <td>Asamblea General</td> </tr> <tr> <td>Subalternos:</td> <td>Jefe de Finanzas</td> </tr> </table>		Título del Cargo:	Tesorero	Ubicación Administrativa:	Junta Directiva	Inmediato Superior:	Asamblea General	Subalternos:	Jefe de Finanzas
Título del Cargo:	Tesorero								
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva								
Inmediato Superior:	Asamblea General								
Subalternos:	Jefe de Finanzas								
<p><b>II. DESCRIPCIÓN</b></p> <p><u>Naturaleza y Atribuciones:</u> Es elegido por la Asamblea General, su naturaleza es de carácter administrativo y sus principales funciones son: Administrar las aportaciones de los socios y supervisar las funciones del jefe de finanzas.</p> <p><u>Relaciones de Trabajo:</u> Tiene relación directa con el presidente, vice-presidente, gerente administrativo y jefe de finanzas.</p> <p><u>Autoridad:</u> Tiene autoridad máxima sobre el jefe de finanzas.</p> <p><u>Responsabilidad:</u> Tiene responsabilidad sobre sus funciones, el mobiliario y equipo a su cargo y documentos y valores importantes.</p>									

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES  
DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA

Fecha: 22/octubre/2003  
Elaborado: Gilda de León

Municipio de Atescatempa,  
Departamento de Jutiapa

Hoja: 8 de 22

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Educación:

Título de Perito Contador.

Experiencia:

Haber desempeñado cargos similares en otras organizaciones.

Habilidades y Destrezas:

Buena comunicación con todos los miembros de la asociación, conocimientos básicos de contabilidad y leyes que rigen el funcionamiento de las asociaciones.

Otros Requisitos:

Manejo de programas contables.



<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS</b>	
ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 10 de 22
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	
<p><b>III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b></p> <p><u>Educación:</u> Mínimo 6to. grado de primaria.</p> <p><u>Experiencia:</u> Haber desempeñado cargos similares en otras organizaciones.</p> <p><u>Habilidades y Destrezas:</u> Identificación y buena comunicación con todos los miembros de la asociación..</p> <p><u>Otros Requisitos:</u> Tener conocimientos de redacción y archivo.</p>	

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS</b>									
ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León								
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 11 de 22								
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>									
<p><b>I. IDENTIFICACIÓN</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Título del Cargo:</td> <td>Vocal I</td> </tr> <tr> <td>Ubicación Administrativa:</td> <td>Junta Directiva</td> </tr> <tr> <td>Inmediato Superior:</td> <td>Asamblea General</td> </tr> <tr> <td>Subalternos:</td> <td>Ninguno</td> </tr> </table>		Título del Cargo:	Vocal I	Ubicación Administrativa:	Junta Directiva	Inmediato Superior:	Asamblea General	Subalternos:	Ninguno
Título del Cargo:	Vocal I								
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva								
Inmediato Superior:	Asamblea General								
Subalternos:	Ninguno								
<p><b>II. DESCRIPCIÓN</b></p> <p><u>Naturaleza y Atribuciones:</u> Es elegido por la Asamblea General, su naturaleza es de carácter administrativo y sus principales funciones son: Asistir al presidente y vice-presidente de la Junta Directiva, a quienes podrá sustituir en caso sea necesario.</p> <p><u>Relaciones de Trabajo:</u> Tiene relación con todos los demás miembros de la Junta Directiva y departamentos de producción, comercialización y finanzas.</p> <p><u>Autoridad:</u> Ninguna.</p> <p><u>Responsabilidad:</u> Tiene responsabilidad sobre sus funciones, mobiliario y equipo a su cargo, y documentos y valores importantes.</p>									

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 12 de 22

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Educación:

Mínimo 6to. grado de primaria.

Experiencia:

Haber desempeñado cargos similares en otras organizaciones.

Habilidades y Destrezas:

Identificación y buena comunicación con todos los miembros de la asociación.

Otros Requisitos:

Ninguno.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES  
DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA

Fecha: 22/octubre/2003  
Elaborado: Gilda de León

Municipio de Atescatempa,  
Departamento de Jutiapa

Hoja: 13 de 22

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo:	Vocal II
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva
Inmediato Superior:	Asamblea General
Subalternos:	Ninguno

### II. DESCRIPCIÓN

#### Naturaleza y Atribuciones:

Es elegido por la Asamblea General, su naturaleza es de carácter administrativo y sus principales funciones son: Sustituir al vice-presidente, tesorero o secretario, en caso sea necesario y apoyar las actividades que realizan todos los miembros de la Junta Directiva,

#### Relaciones de Trabajo:

Tiene relación directa con todos los miembros de la Junta directiva y los demás departamentos de la asociación.

#### Autoridad:

Ninguna.

#### Responsabilidad:

Tiene responsabilidad sobre sus funciones, el mobiliario y equipo a su cargo y documentos y valores importantes.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES  
DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA

Fecha: 22/octubre/2003  
Elaborado: Gilda de León

Municipio de Atescatempa,  
Departamento de Jutiapa

Hoja: 14 de 22

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### III. ESPECIFICACIONES DEL CARGOS

Educación:

Mínimo 6to. grado de primaria.

Experiencia:

Haber desempeñado cargos similares en otras organizaciones.

Habilidades y Destrezas:

Identificación y buena comunicación con todos los miembros de la asociación.

Otros Requisitos:

Ninguno.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES  
DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA

Fecha: 22/octubre/2003  
Elaborado: Gilda de León

Municipio de Atescatempa,  
Departamento de Jutiapa

Hoja: 15 de 22

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Gerente Administrativo
Ubicación Administrativa:	Gerencia Administrativa
Inmediato Superior:	Junta Directiva
Subalternos:	Jefes de los departamentos de producción, comercialización y finanzas.

### II. DESCRIPCIÓN

#### Naturaleza y Atribuciones:

Su naturaleza es de carácter administrativo y sus principales funciones son: Tomar decisiones a nivel gerencial y de los departamentos de producción, comercialización y finanzas, servir de enlace entre la Junta Directiva y los departamentos de la asociación, aprobar solicitudes de compra, colocar la primera firma mancomunada en los cheques y representar a la asociación ante las autoridades del Municipio y la comunidad.

#### Relaciones de Trabajo:

Se reunirá periódicamente con el presidente y vice-presidente de la Junta Directiva, para dar informes de las actividades realizadas y también tendrá relación con los departamentos de producción, comercialización y finanzas.

#### Autoridad:

Tendrá autoridad máxima sobre todos los departamentos de la organización.

#### Responsabilidad:

Tiene responsabilidad sobre sus funciones, mobiliario y equipo a su cargo y documentos y valores importantes.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES  
DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA

Fecha: 22/octubre/2003  
Elaborado: Gilda de León

Municipio de Atescatempa,  
Departamento de Jutiapa

Hoja: 16 de 22

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Titulo a nivel medio.

Experiencia:

Haber desempeñado puestos similares en otras organizaciones.

Habilidades y Destrezas:

Identificación y buena comunicación con todos los miembros de la asociación, que sea elocuente, buen líder y que pueda tomar decisiones.

Otros Requisitos:

Ninguno

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS</b>	
ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 17 de 22
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	
<p><b>I. IDENTIFICACIÓN</b></p> <p>Título del Puesto: Jefe de Producción  Ubicación Administrativa: Departamento de Producción  Inmediato Superior: Gerente Administrativo  Subalternos: Personal de Campo</p>	
<p><b>II. DESCRIPCIÓN</b></p> <p><u>Naturaleza y Atribuciones:</u>  Su naturaleza es de carácter administrativo, sus principales funciones son: Velar por la correcta aplicación del proceso productivo, mantener los niveles de producción establecidos, prever cualquier situación que pueda afectar la producción de limón persa, informar sobre los requerimientos de producción y sobre la producción obtenida al gerente administrativo.</p> <p><u>Relaciones de Trabajo:</u>  Se reunirá frecuentemente con el gerente administrativo para informarle del proceso productivo y tendrá relación con los demás departamentos de la asociación.</p> <p><u>Autoridad:</u>  Tendrá autoridad máxima sobre el personal de campo.</p> <p><u>Responsabilidad:</u>  Tiene responsabilidad sobre sus funciones, mobiliario y equipo a su cargo y documentos y valores importantes.</p>	

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES  
DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA

Fecha: 22/octubre/2003  
Elaborado: Gilda de León

Municipio de Atescatempa,  
Departamento de Jutiapa

Hoja: 18 de 22

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Mínimo 6to. grado de primaria.

Experiencia:

Haber desempeñado puestos similares en otras organizaciones y tener experiencia en labores agrícolas, preferentemente en la producción de limón.

Habilidades y Destrezas:

Ser buen líder, que tenga conocimiento de productos químicos y agroquímicos que se utilicen en la producción de limón.

Otros Requisitos:

Ninguno

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS</b>	
ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 19 de 22
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	
<p><b>I. IDENTIFICACIÓN</b></p> <p>Título del Puesto: Jefe de Comercialización  Ubicación Administrativa: Departamento de Comercialización  Inmediato Superior: Gerente Administrativo  Subalternos: Encargado de Ventas</p>	
<p><b>II. DESCRIPCIÓN</b></p> <p><u>Naturaleza y Atribuciones:</u>  Su naturaleza es de carácter administrativo y sus principales funciones son: Establecer el mejor destino de la producción de limón persa, buscar los canales de comercialización que presenten las mejores ventajas para el producto, buscar nuevos mercados y mantener información actualizada de la fluctuación de precios.</p> <p><u>Relaciones de Trabajo:</u>  Se reunirá frecuentemente con el gerente administrativo para informar sobre la venta del limón persa y tendrá relación estrecha con los jefes de los departamentos de producción y finanzas.</p> <p><u>Autoridad:</u>  Toma de decisiones, autorizar ventas, descuentos y efectuar estudios de mercado.</p> <p><u>Responsabilidad:</u>  Tiene responsabilidad sobre sus funciones, mobiliario y equipo a su cargo y documentos y valores importantes.</p>	

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 20 de 22

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Mínimo tercer grado básico.

Experiencia:

Haber desempeñado puestos similares en otras organizaciones y especialmente en la comercialización de productos agrícolas.

Habilidades y Destrezas:

Tener aptitud verbal y don de convencimiento, buenas relaciones interpersonales y creatividad.

Otros Requisitos:

Cursos de mercadeo.

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS</b>									
ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León								
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 21 de 22								
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>									
<p><b>I. IDENTIFICACIÓN</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Título del Puesto:</td> <td>Jefe de Finanzas</td> </tr> <tr> <td>Ubicación Administrativa:</td> <td>Departamento de Finanzas</td> </tr> <tr> <td>Inmediato Superior:</td> <td>Gerente Administrativo</td> </tr> <tr> <td>Subalternos:</td> <td>Auxiliar de Contabilidad</td> </tr> </table>		Título del Puesto:	Jefe de Finanzas	Ubicación Administrativa:	Departamento de Finanzas	Inmediato Superior:	Gerente Administrativo	Subalternos:	Auxiliar de Contabilidad
Título del Puesto:	Jefe de Finanzas								
Ubicación Administrativa:	Departamento de Finanzas								
Inmediato Superior:	Gerente Administrativo								
Subalternos:	Auxiliar de Contabilidad								
<p><b>II. DESCRIPCIÓN</b></p> <p><u>Naturaleza y Atribuciones:</u>  Su naturaleza es de carácter administrativo y sus principales funciones son: Fiscalizar los fondos de la asociación, presentar informes de los mismos ante las autoridades de la empresa, registrar en los libros las operaciones contables y financieras, controlar los activos y las obligaciones de la asociación, hacer todas las compras de insumos, materiales y útiles que se necesiten para la producción y operación administrativa de la organización.</p> <p><u>Relaciones de Trabajo:</u>  Se reunirá frecuentemente con el gerente administrativo para informarle de las actividades financieras y demás jefes de los departamentos de la asociación.</p> <p><u>Autoridad:</u>  Tendrá autoridad sobre el auxiliar de contabilidad.</p> <p><u>Responsabilidad:</u>  Tiene responsabilidad sobre sus funciones, mobiliario y equipo a su cargo y documentos y valores importantes.</p>									

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LIMÓN PERSA ATESCATEMPA	Fecha: 22/octubre/2003 Elaborado: Gilda de León
Municipio de Atescatempa, Departamento de Jutiapa	Hoja: 22 de 22

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:

Título de Perito Contador.

Experiencia:

Haber desempeñado puestos similares en otras organizaciones.

Habilidades y Destrezas:

Conocimiento de legislación tributaria, interpretación de estados financieros y habilidad para redactar informes contables.

Otros Requisitos:

Conocimiento de hojas electrónicas como: Excel, Access y otros.

## BIBLIOGRAFÍA

ARTHUR SELDOM, F.G. PENANCE. Diccionario de Economía. Colección "Libros de Economía Oikos". Industrias Gráficas García. 1968. 600 p.

ATESCATL. Revista Centenaria. Atescatempa, Jutiapa 1986. 25 p.

BANCO DE DESARROLLO RURAL, S. A. -BANRURAL-. Trifoliar Informativo. Atescatempa, Jutiapa 2002.

BANCO DEL CAFÉ, S. A. -BANCAFE-. Trifoliar Informativo. Atescatempa, Jutiapa 2002.

BORISOV, E. F. ET. AL. Diccionario de Economía Política. Editorial Grijalbo, S.A. México, 1976. 250 p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código de Comercio, Decreto 2-70. 138 p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92. 26 p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley del Impuesto sobre la Renta. Decreto 26-92. 41p.

COPREDEH, Compendio de los Acuerdos de Paz firmados entre el Gobierno de la República y la URNG, editado en noviembre 1998, Comisión Presidencial de Derechos Humanos, Presidencia de la República. 104 p.

DICCIONARIO ENCICLÓPEDICO OCEANO. MMI Oceano Grupo Editorial, S. A. Barcelona, España. Edición 2001. 222 p.

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA, III Censo Agropecuario 1979 Tomo I. 500 p.

ESCOBAR, MANUEL VILLACORTA. Recursos Económicos de Guatemala. Colección de Textos Económicos No. 19. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. 1982. 159 p.

GALL, FRANCIS. Diccionario Geográfico de Guatemala. Compilación Crítica. Tomo I. Guatemala, 1976. 833 p.  
Tomo III. Guatemala, 1980. 810 p.

GUDIEL, VICTOR MANUEL. Manual Agrícola Superb. 6ta. Edición. 393 p.

INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL. Diccionario Geográfico de Guatemala. 1962. 162 p.

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL -ILPES-. Guía para la Presentación de Proyectos. 2da. Edición, 1982. 72 p.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994. Departamento de Jutiapa. Guatemala, octubre 1996. 154 p.

KOHLER, R. Diccionario para Contadores. 3ra. Edición, 1991. 717 p.

MELENDRERAS SOTO, TRISTÁN. ET. AL. Aspectos Generales para elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental. 2da. Edición, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 1992. 104 p.

MENDOZA, GILBERTO. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. 2da. Edición, Costa Rica. IICA. 1995. 200 p.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACIÓN -MAGA-. Algunos Aspectos sobre la Producción Agrícola y Factores Ecológicos de los Departamentos de la República de Guatemala. Dirección General de Servicios Agrícolas. Departamento de Divulgación Agrícola. Guatemala, 1990. 37 p.

SABINO, CARLOS. Diccionario de Economía y Finanzas. Editorial Panapo, Caracas 1991. [www.carlossabino.freesevers.com](http://www.carlossabino.freesevers.com)

ZEA SANDOVAL, MIGUEL ANGEL. ET. AL. Formulación y Elaboración de Proyectos. 1ra. Edición, Universidad de San Carlos de Guatemala. 1993. 195 p.