

MUNICIPIO DE USPANTÁN  
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (BLOCKERA) Y  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE MORA”

CÉSAR ORLANDO AMARILDO PENSAMIENTO CASTAÑEDA

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y  
PROPUESTAS DE INVERSIÓN

MUNICIPIO DE USPANTÁN  
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ

TEMA INDIVIDUAL

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (BLOCKERA) Y  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE MORA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2010

2010

(c)

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

USPANTÁN – VOLUMEN 11

2-64-75-AE-2009

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (BLOCKERA) Y  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE MORA”

MUNICIPIO DE USPANTÁN  
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ



previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, marzo de 2010.

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

<b>Decano:</b>	<b>Lic. José Rolando Secaida Morales</b>
<b>Secretario:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>Vocal Primero:</b>	<b>Lic. Albaro Joel Girón Barahona</b>
<b>Vocal Segundo:</b>	<b>Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero</b>
<b>Vocal Tercero:</b>	<b>Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso</b>
<b>Vocal Cuarto:</b>	<b>P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal</b>
<b>Vocal Quinto:</b>	<b>P.C. José Antonio Vielmán</b>

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

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



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

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



El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR:** Que en sesión celebrada el día 24 de noviembre de 2009, según Acta No. 26-2009 Punto SEPTIMO, inciso 6.10, subinciso 6.10.38 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (BLOCKERA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE MORA", municipio de Uspantán, departamento de Quiché.

Presento: **CESAR ORLANDO AMARILDO PENSAMIENTO CASTAÑEDA**

Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

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

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a veinte días del mes de enero del año dos mil diez.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

/Ingrid

## ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Padre celestial, gracias por tantas bendiciones, eres la luz que ilumina mi camino y me cuidas en todo momento, tú eres el único responsable de este triunfo. Toda la gloria sea para tí.
- A MIS PADRES:** Julio César Pensamiento Alvarado y Ethel Doris Lissette Castañeda Zea, gracias por estar conmigo cuando más necesito, gracias por todos sus consejos, gracias por todo lo bueno que inculcaron en mi. Estoy infinitamente bendecido de tener a los mejores padres del mundo y para mí es todo un honor ser hijo de ustedes. Los amo.
- A MI HERMANO:** Julio Emersson Stanley Pensamiento Castañeda, mi hermano, mi amigo, mi apoyo y de ahora en adelante mi colega; gracias por todo lo que hemos compartido, por todo tu apoyo y por estar allí cuando te necesito. Te quiero mucho.
- A MIS ABUELOS:** Wilma Ethel Zea de Castañeda que formó los cimientos necesarios para culminar esta carrera, gracias por todo su amor. A Humberto Pensamiento, Cándida Alvarado y Felipe Castañeda que juntos desde el Cielo están abrazados enviándome sus bendiciones y disfrutando este momento. Reciban muchas oraciones en sus memorias.
- A LA USAC:** Por darme los conocimientos necesarios y así formar parte del selecto grupo de profesionales que egresan de tus aulas.

<b>No.</b>	<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>Página</b>
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
	<b>CAPÍTULO I</b>	
	<b>CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO</b>	
<b>1.1</b>	<b>MARCO GENERAL</b>	<b>1</b>
1.1.1	Antecedentes históricos	1
1.1.2	Localización y extensión	2
1.1.3	Aspectos culturales y deportivos	4
<b>1.2</b>	<b>DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA</b>	<b>5</b>
1.2.1	División política	5
1.2.2	División administrativa	6
<b>1.3</b>	<b>RECURSOS NATURALES</b>	<b>6</b>
<b>1.4</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>8</b>
1.4.1	Población total	8
1.4.2	Población económicamente activa	9
1.4.3	Ocupación y salarios	10
<b>1.5</b>	<b>ESTRUCTURA AGRARIA</b>	<b>11</b>
1.5.1	Tenencia de la tierra	11
1.5.2	Concentración de la tierra	12
<b>1.6</b>	<b>SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA</b>	<b>13</b>
1.6.1	Educación	14
1.6.2	Salud	14
1.6.3	Agua potable	14
1.6.4	Energía eléctrica	15
1.6.5	Tratamiento de desechos sólidos	15
1.6.6	Cementerios	15
<b>1.7</b>	<b>INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA</b>	<b>15</b>

<b>1.8</b>	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>17</b>
1.8.1	Organización social	17
1.8.1.1	Comités	17
<b>1.9</b>	<b>ENTIDADES DE APOYO</b>	<b>18</b>
<b>1.10</b>	<b>INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>18</b>
<b>1.11</b>	<b>ANÁLISIS DE RIESGOS</b>	<b>19</b>
1.11.1	Análisis de vulnerabilidades	21
<b>1.12</b>	<b>DIAGNÓSTICO MUNICIPAL</b>	<b>21</b>
1.12.1	Estructura organizacional y sus funciones principales	22
1.12.2	Diagnóstico financiero	22
<b>1.13</b>	<b>FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO</b>	<b>23</b>
1.13.1	Principales productos que exporta	24
1.13.2	Principales productos que importa	24
<b>1.14</b>	<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO</b>	<b>24</b>

## **CAPÍTULO II COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA BLOCKERA**

<b>2.1</b>	<b>PRODUCCIÓN ARTESANAL POR TAMAÑO DE EMPRESA Y PRODUCTO</b>	<b>27</b>
2.1.1	Características tecnológicas	28
2.1.2	Volumen y valor de la producción según tamaño de empresa y producto	29
2.1.3	Proceso productivo	29
<b>2.2</b>	<b>RESULTADOS FINANCIEROS ARTESANALES POR TAMAÑO DE EMPRESA Y PRODUCTO</b>	<b>30</b>
2.2.1	Costo directo de producción	30
2.2.2	Estado de resultados	31

2.2.3	Financiamiento	32
<b>2.3</b>	<b>MEZCLA DE MERCADOTÉCNIA</b>	<b>33</b>
2.3.1	Producto	33
2.3.2	Precio	33
2.3.3	Plaza	34
2.3.4	Promoción	35
<b>2.4</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>35</b>
2.4.1	Análisis organizacional	36
2.4.2	Estructura organizacional	37
<b>2.5</b>	<b>GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>37</b>
<b>2.6</b>	<b>PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>	<b>38</b>

### CAPÍTULO III PROYECTO: PRODUCCIÓN DE MORA

<b>3.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>39</b>
<b>3.2</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>39</b>
<b>3.3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>40</b>
3.3.1	General	40
3.3.2	Específicos	40
<b>3.4</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>40</b>
3.4.1	Identificación del producto	41
3.4.2	Mercado objetivo	42
3.4.3	Oferta	42
3.4.4	Demanda	43
3.4.5	Precio	46
3.4.6	Comercialización	47
<b>3.5</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>47</b>
3.5.1	Localización	47

3.5.2	Tamaño	48
3.5.2.1	Volumen, valor y superficie de la producción	48
3.5.3	Proceso productivo	48
3.5.4	Requerimientos técnicos	49
3.5.5	Efectos ambientales	50
<b>3.6</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>50</b>
3.6.1	Inversión fija	50
3.6.2	Inversión en capital de trabajo	52
3.6.3	Inversión total	53
3.6.4	Financiamiento	54
<b>3.7</b>	<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>55</b>
3.7.1	Estado de costo directo de producción	55
3.7.2	Estado de resultados	57
3.7.3	Presupuesto de caja	59
3.7.4	Estado de situación financiera	60
<b>3.8</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>61</b>
3.8.1	Punto de equilibrio	61
3.8.2	Flujo neto de fondos	63
3.8.3	Tasa de rendimiento mínima aceptada	64
3.8.4	Valor actual neto	65
3.8.5	Relación beneficio costo	65
3.8.6	Tasa interna de retorno	66
3.8.7	Periodo de recuperación de la inversión	67
3.8.8	Impacto social	69

#### **CAPÍTULO IV COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE MORA**

<b>4.1</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>70</b>
4.1.1	Proceso de la comercialización	70

4.1.2	Análisis de la comercialización	70
4.1.3	Operaciones de la comercialización	72
4.1.3.1	Canal de la comercialización	72
4.1.3.2	Márgenes de la comercialización	72

## **CAPÍTULO V ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA PRODUCCIÓN DE MORA**

<b>5.1</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA</b>	<b>74</b>
<b>5.2</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>74</b>
<b>5.3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>75</b>
5.3.1	General	75
5.3.2	Específicos	75
<b>5.4</b>	<b>TIPO Y DENOMINACIÓN</b>	<b>75</b>
<b>5.5</b>	<b>MARCO JURÍDICO</b>	<b>76</b>
5.5.1	Normas internas	76
5.5.2	Normas externas	76
<b>5.6</b>	<b>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>77</b>
<b>5.7</b>	<b>PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>80</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>81</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXOS</b>	
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Centros Poblados por Categorías. Años: 1994, 2002 y 2008.	5
2	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Análisis de la Población por años, según Conceptos. Años 1994, 2002 y 2008.	9
3	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Análisis de la Población Económicamente Activa por Años en Estudio según Descripción. Años: 1994, 2002 y 2008.	10
4	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Ocupación e Ingreso Familiar. Año: 2008.	11
5	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Concentración de la Tierra por Tamaño de Finca. Años: 1979, 2003 y 2008.	13
6	Municipio de Uspantán, Departamento de Quiché. Resumen de Actividades Productivas. Año: 2008.	25
7	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Producción Artesanal por Tamaño de Empresa y Producto. Año: 2008.	28
8	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Unidades de Medida, Volumen y Valor de la Producción. Año: 2008.	29
9	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Estado de Costo Directo de Producción. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008 (Cifras en quetzales).	31
10	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Estado de Resultados. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008 (Cifras en quetzales)	32

11	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Financiamiento de la Blockera, según Encuesta. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008 (Cifras en quetzales).	33
12	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Generación de Empleo. Año: 2008.	38
13	Departamento de Quiché. Oferta Total Histórica y Proyectada de Mora. Años: 2003 – 2012 (Cifras en quintales).	43
14	Departamento de Quiché. Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Mora. Años: 2003 – 2012	44
15	Departamento de Quiché. Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Mora. Años: 2003 – 2012 (Cifras en quintales)	45
16	Departamento de Quiché. Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Mora. Años: 2003 – 2012 (Cifras en quintales)	46
17	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Volumen y Valor de la Producción Anual Proyectada.	48
18	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Inversión Fija.	51
19	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Inversión en Capital de Trabajo.	52
20	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Inversión Total.	53
21	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Plan de Financiamiento (Cifras en quetzales).	54
22	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Plan de Amortización de Préstamo.	55

23	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Estado de Costo Directo de Producción Proyectado. Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año (Cifras en quetzales).	56
24	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Estado de Resultados Proyectado. Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año (Cifras en quetzales).	58
25	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Presupuesto de Caja. Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año (Cifras en quetzales).	59
26	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Estado de Situación Financiera. Al 31 de diciembre de cada año (Cifras en quetzales).	60
27	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Flujo Neto de Fondos (Cifras en quetzales).	64
28	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Valor Actual Neto (Cifras en quetzales).	65
29	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Relación Beneficio Costo (Cifras en quetzales).	66
30	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Tasa Interna de Retorno (Cifras en quetzales).	67
31	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Periodo de Recuperación de la Inversión. Cinco años.	68
32	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Márgenes de la Comercialización.	73

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Organigrama Municipal. Año 2008.	22
2	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proceso de Producción de Block. Flujograma de Producción. Año: 2008.	30
3	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Canal de Distribución. Año 2008.	35
4	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Estructura Organizacional. Año: 2008.	37
5	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Proceso Productivo.	49
6	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Punto de Equilibrio. Segundo año.	63
7	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Canal de la Comercialización.	72
8	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Estructura Organizacional Propuesta. Asociación de Productores de Mora -APROM-.	77

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Aspectos Culturales y Deportivos. Año: 2008.	4
2	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Recursos Naturales. Año: 2008.	7
3	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Infraestructura Productiva. Año: 2008.	16
4	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Identificación de riesgo. Año: 2008.	20
5	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Matriz de Vulnerabilidad. Año: 2008.	21
6	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Características Tecnológicas. Año: 2008.	28
7	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Análisis de la Comercialización – Plaza. Año: 2008.	34
8	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Análisis Organizacional. Año: 2008.	36
9	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Proceso de la Comercialización.	70
10	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Análisis de la Comercialización.	71
11	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Funciones Básicas de las Unidades Administrativas. Asociación de Productores de Mora -APROM-	78
12	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Análisis Organizacional. Asociación de Productores de Mora -APROM-.	79

## ÍNDICE DE MAPAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Localización Geográfica. Año 2008.	3

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>
1	Departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Cálculo de Mínimos Cuadrados de Proyecciones de Producción (Cantidades expresadas en quintales). Año: 2008.
2	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de Mora. Cálculo del Factor de Actualización en Evaluación Financiera.
3	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Criterios de Aceptación, Evaluación Financiera
4	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de mora. Manual de Normas y Procedimientos. Año: 2008.
5	Municipio de Uspantán, departamento de Quiché. Proyecto: Producción de mora. Manual de Organización. Año: 2008.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de sus actividades académicas, la Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio de la Facultad de Ciencias Económicas, realiza investigaciones socioeconómicas, y para ello utiliza el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- que a la vez sirve a los estudiantes como una de las opciones para obtener el título de Economía, Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas.

El presente informe es resultado de la investigación de campo desarrollada en el Municipio de Uspantán del departamento de Quiché, dicha investigación se desarrollo en el mes de junio del año 2008.

En el estudio se muestran los problemas que imperan en el Municipio, se hizo necesario conocerlos a fondo, para plantear las soluciones que disminuyan los efectos negativos que afectan a la población.

La metodología utilizada fue a través del método científico, se recurrió a las fases indagadora, demostrativa y expositiva, para cumplir con los requerimientos solicitados. El documento consta de cinco capítulos, los cuales se dividen de la siguiente manera:

Capítulo I: "CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO". En este apartado se proporciona información generalizada del Municipio, dividida en variables socioeconómicas, las cuales presentan información relevante para el respectivo análisis.

Capítulo II: "COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA BLOCKERA". En esta sección se consideran las formas de comercializar y

organizarse de las blockeras del Municipio.

Capítulo III: "PROYECTO: PRODUCCIÓN DE MORA". En esta parte se detalla la propuesta de producir mora en el Municipio, presentándose los resultados del proyecto, beneficios y forma de organización, entre otros.

Capítulo IV: "COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE MORA". Este capítulo es un segmento que detalla la forma en la que se comercializará la producción de mora.

Capítulo V: "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA PRODUCCIÓN DE MORA". En esta división se puntualiza en la forma de organizarse los miembros que conformen parte de la Asociación de Productores de Mora.

Por último se presentan las conclusiones con sus respectivas recomendaciones, que fueron resultado de las investigaciones realizadas.

## **CAPÍTULO I CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO**

La importancia de este capítulo radica en dar a conocer los resultados del diagnóstico socioeconómico del municipio de Uspantán, departamento de Quiché, por medio del análisis de las siguientes variables: marco general, división político-administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, inversión social y productiva, análisis de riesgos, diagnóstico municipal, flujo comercial y financiero y principales actividades productivas.

### **1.1 MARCO GENERAL**

Se refiere a los aspectos del área geográfica investigada, entre ellos se incluyen el contexto nacional y departamental, así como los antecedentes históricos, localización, extensión, clima, orografía, aspectos culturales y deportivos del Municipio.

#### **1.1.1 Antecedentes históricos del Municipio**

“El nombre de Uspantán, proviene del vocablo nahuatl: uz-pan-tlán, en donde uz, es utilizado para nombrar a cierto tipo de gorrión dulce; pant, es empleado para describir una muralla; así como tlán, representa lugar de, al unirlos se traduce en: lugar de murallas y del gorrión dulce. Otro de los significados que se le ha dado es tomado del vocablo quiché: utz patán, en donde utz, se entiende como buen o bueno y patán como cargo u oficio, por lo que juntos significan: buen cargo u oficio.

La cabecera municipal es San Miguel Uspantán, es de origen precolombino, los uspantekos, una cultura de origen preclásico (500-600 años A.C.) descendientes de los mayas, fundaron su primer asentamiento en Li Tz’aaq (San Siguán) lo que

hoy es, el cementerio que corresponde a las aldeas de Chijam, Pericón y Las Doncellas”<sup>1</sup>.

### **1.1.2 Localización y extensión**

El Municipio está ubicado en la parte norte del departamento de Quiché, la carretera que lo atraviesa es la ruta nacional 7W, que permite el acceso a las cabeceras departamentales de Quiché (98 kilómetros), Alta Verapaz (80 kilómetros) y Huehuetenango (120 kilómetros). Se encuentra a 257 kilómetros de la ciudad de Guatemala, por la carretera Interamericana CA-1, en la aldea Los Encuentros, Sololá, entronca con la ruta número 15, que atraviesa Chichicastenango, Santa Cruz del Quiché, San Pedro Jocopilas, Sacapulas y Cunén, continua por la ruta nacional 7W que permite el acceso al Municipio.

Posee una extensión territorial aproximada de 865 kilómetros cuadrados, que representa el 10.32% del territorio departamental, colinda al norte con el municipio de Ixcán (Quiché), al este con los municipios de Chicamán (Quiché) y San Cristóbal Verapaz (Alta Verapaz), al sur con los municipios de Canillá, San Andrés Sajcabajá (Quiché) y Cubulco (Baja Verapaz) y al oeste con los municipios de Chajul, San Juan Cotzal y Cunén (Quiché). A continuación se presenta el mapa del Municipio:

---

<sup>1</sup> Oficina de Planificación Municipal, GT. 2006. Plan de Desarrollo Municipal Uspantán. Guatemala, p. 10.

Mapa 1  
 Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Localización Geográfica**  
 Año: 2008



Fuente: Oficina Municipal de Planificación, municipio de Uspantán.

Cada una de las comunidades están ubicadas dentro del mapa e identifica la ubicación aproximada que tienen dentro del Municipio.

### 1.1.3 Aspectos culturales y deportivos

Entre los aspectos que destacan se encuentran: las costumbres y tradiciones, idioma, folklore, religión, sitios sagrados, deportes y comidas. Los que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Aspectos Culturales y Deportivos**  
Año: 2008

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
Costumbres y tradiciones	Entre las celebraciones que destacan se encuentran, la semana santa, día de todos los santos, noche buena, navidad, año nuevo, fiesta titular el ocho de mayo y la última semana de septiembre la celebración de San Miguel Arcángel.
Idioma	Predominan el uspanteko, español y quiché.
Folklore	Se realiza la danza de los Sacatunes o Patzka' r. El güipil uspanteko en la mujer, es el jaspeado (negro y blanco más uno o varios colores vivos) y las ancianas usan más los colores oscuros como: verde, azul, morado, lila, negro o la combinación entre estos.
Religión	La religión predominante es la católica y en forma secundaria la protestante.
Sitios sagrados	Se consideran sitios sagrados las iglesias de diferentes religiones, los cementerios y algunos cerros.
Deportes	Existe escasa organización e infraestructura deportiva, pero en la mayoría de comunidades se practica el fútbol.
Comidas	Preparan gallinas en kyeq ik (caldo rojo) acompañado con tamalitos blancos, caldo de res, tortillas y chile preparado.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

En la feria titular, se reciben visitantes de otras regiones y se realizan actividades folklóricas, deportivas y se preparan comidas típicas.

## 1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

En este apartado se permite el análisis de los cambios que pudieron haber existido en la división política como en la administrativa.

### 1.2.1 División política

Según datos obtenidos, la división política del Municipio al año 1994, se integraba por un pueblo, cinco aldeas, 85 caseríos, 36 fincas y tres parajes, para un total de 130 centros poblados, mientras que para el 2002 desaparecen 10 fincas y se crean 12 caseríos nuevos, así como la conformación de dos asentamientos, obteniéndose un total de 132 centros poblados; sin embargo para el 2008, existe una mayor diferencia ya que según la Oficina Municipal de Planificación -OMP- tiene un total de 165 centros poblados, además que esta les da una categoría diferente a la presentada por el Instituto Nacional de Estadística -INE-. A continuación se presentan los centros poblados por categorías:

Cuadro 1  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Centros Poblados por Categorías**  
Años: 1994, 2002 y 2008

<b>Categoría</b>	<b>Censo 1994</b>	<b>Censo 2002</b>	<b>Investigación de campo 2008</b>
Pueblo	1	1	1
Aldea	5	5	57
Caserío	85	97	56
Finca	36	26	7
Paraje	3	1	0
Asentamiento	0	2	0
Barrio	0	0	2
Cantón	0	0	3
Comunidad	0	0	38
Parcelamiento	0	0	1
<b>Totales</b>	<b>130</b>	<b>132</b>	<b>165</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Censo de Población y Habitación de los años 1994 y 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, y de la investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Según datos del cuadro anterior, se nota un incremento en los centros poblados, algunos dejaron de pertenecer a la categoría que tenían y ocuparon otra, además surgieron nuevas categorías sin ser representativas.

### **1.2.2 División administrativa**

La Corporación Municipal esta compuesta por un alcalde, cinco concejales, dos síndicos, dos concejales suplentes y un síndico suplente; las alcaldías auxiliares son 130 y están divididas de la siguiente manera:

- Zona Central 16
- Zona Alta 18
- Zona Sur 11
- Zona Nororiente 13
- Zona Reina con 72

El Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE- se conforma por 90 representantes; El Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-, se encuentra integrado por 18 organizaciones gubernamentales, nueve organizaciones municipales, 24 organizaciones no gubernamentales y 28 integrantes que son elegidos directamente por los COCODE de segundo nivel y representan a la participación comunitaria.

### **1.3 RECURSOS NATURALES**

Uspantán tiene una gran potencialidad en los recursos naturales, pero debido al desconocimiento, falta de oportunidades y carencia de una cultura ecológica, ha sufrido cambios significativos en su estructura; a continuación se presenta la siguiente tabla de los recursos naturales:

Tabla 2  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Recursos Naturales**  
Año: 2008

Recursos	Descripción
Suelo	Su principal uso es agrícola, el cual representa 32% equivalente a 27,027.42 hectáreas. Se encuentra ubicado en la denominada región de las tierras calizas altas del norte y comprende las áreas de formaciones sedimentarias clásicas y carbonáticas en las mayores alturas del territorio nacional. Incluye algunas áreas importantes tales como la cordillera de Los Cuchumatanes, la sierra de Chuacús, las montañas de Santa Cruz y las Mayas.
Agua	Dispone con una red de accidentes hidrográficos densa, en donde sobresale por su caudal e importancia a nivel nacional el río Chixoy y a nivel municipal los ríos Xabil, La Cal, Copón y Cuatro Chorros. Se han contabilizado 44 cuerpos hídricos, de los cuales 18 se consideran ríos, cuatro riachuelos, dos lagunas, un arroyo y 19 quebradas.
Bosque y flora	Debido a la complejidad fisiográfica, la composición florística de la zona es compleja, de tal manera que para poder describir este recurso es necesario segmentarlo en tres zonas: la sur está cubierta por bosques de coníferas, dominados por pinos. En la central predominan los bosques de hoja ancha, de las tierras altas dominados por encinos, diversas especies latifoliadas y de pinos; y en la norte predominan los bosques tropicales latifoliados, los cuales son asociaciones más complejas que las que se encuentran en los bosques templados de las tierras altas.
Fauna	En esta región es escasa, debido al crecimiento demográfico. Algunas especies de animales habitan en las áreas donde hay más vegetación, como la parte sur y sureste de la zona central. Las especies más comunes son: comadreas, ardillas, tacuazines, gatos de monte, conejos, palomas, pájaros carpinteros, cenizontles, zorros, tórtolas y zanates.
Minas y canteras	En la zona sur en la comunidad de El Palmar, límite con Cubulco Baja Verapaz, se cuenta con un sitio de minas de metales, la cual no ha sido explotada, por tal razón se desconoce la magnitud y material que pueda poseer, y en la zona nor-oriente se encuentran dos minas de piedrín una en Chipaj y la otra en las Pacayas, el material es utilizado para construcción de viviendas y para balastro de la carretera.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La tabla anterior detalla que tiene potencialidad en los recursos naturales (suelo,

bosque, fauna y agua), pero debido a los cambios climáticos y a la contaminación del medio ambiente, estos desaparecen lentamente y como consecuencia existen pérdidas en la cobertura forestal, contaminación de los recursos hídricos y el inadecuado uso de los suelos. Según la Oficina Forestal Municipal, se necesitan ciertos objetivos claros para erradicar estos problemas; uno de ellos es la recuperación de la cobertura forestal a través de la prevención y control de incendios forestales, talas inmoderadas, reforestación y fortalecimiento. Otra es la recuperación, protección y conservación de los recursos hídricos, y por último la protección, conservación y recuperación del recurso suelo a través de capacitaciones sobre desechos sólidos.

#### **1.4 POBLACIÓN**

Es la variable fundamental del presente estudio, ya que de ella se derivan los indicadores demográficos que sirven de comparación para conocer la tendencia de desarrollo del Municipio.

##### **1.4.1 Población total**

El siguiente cuadro refleja los cambios de la población en el período de estudio y así mismo se analizan los índices más importantes que de este se desprenden.

Cuadro 2  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Análisis de la Población por años, según Conceptos**  
Años 1994, 2002 y 2008

Concepto	1994		2002		2008	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
<b>Población por sexo</b>						
Hombres	13,398	51	21,365	51	29,247	51
Mujeres	12,873	49	20,527	49	28,101	49
<b>Totales</b>	<b>26,271</b>	<b>100</b>	<b>41,892</b>	<b>100</b>	<b>57,348</b>	<b>100</b>
<b>Población por área</b>						
Urbana	3,415	13	4,189	10	5,735	10
Rural	22,856	87	37,703	90	51,613	90
<b>Totales</b>	<b>26,271</b>	<b>100</b>	<b>41,892</b>	<b>100</b>	<b>57,348</b>	<b>100</b>
<b>Población grupo étnico</b>						
Indígena	19,441	74	33,514	80	49,319	86
No indígena	6,830	26	8,378	20	8,029	14
<b>Totales</b>	<b>26,271</b>	<b>100</b>	<b>41,892</b>	<b>100</b>	<b>57,348</b>	<b>100</b>
<b>Población por edad</b>						
00 a 06 años	6,568	25	10,473	25	11,470	20
07 a 14	6,305	24	10,054	24	17,204	30
15 a 64	12,610	48	20,108	48	26,954	47
65 y más	788	3	1,257	3	1,720	3
<b>Totales</b>	<b>26,271</b>	<b>100</b>	<b>41,892</b>	<b>100</b>	<b>57,348</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X y XI Censo de Población y Habitación de los años 1994 y 2002 y las Proyecciones para el año 2008 del Instituto Nacional de Estadística – INE-.

El número de habitantes aumentó un 37% del año 2002 al 2008. La población total de Municipio representa el 7% del departamento de Quiché. La tasa de crecimiento es del 2% anual y coincide con la departamental y la nacional.

#### 1.4.2 Población económicamente activa

Este segmento de la población se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 3  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Análisis de la Población Económicamente Activa  
por Años en Estudio según Descripción**  
Años: 1994, 2002 y 2008

Descripción	1994		2002		2008	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
<b>P.E.A.</b>						
Hombres	6,655	94	9,418	83	15,069	83
Mujeres	425	6	1,929	17	3,086	17
<b>Totales</b>	<b>7,080</b>	<b>100</b>	<b>11,347</b>	<b>100</b>	<b>18,155</b>	<b>100</b>
<b>P.E.A.</b>						
Urbana	920	13	1,248	11	1,997	11
Rural	6,160	87	10,099	89	16,158	89
<b>Totales</b>	<b>7,080</b>	<b>100</b>	<b>11,347</b>	<b>100</b>	<b>18,155</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos del X y XI Censo de Población y Habitación de los años 1994, 2002 y las Proyecciones para el año 2008 del Instituto Nacional de Estadística –INE–.

De acuerdo con la información, se manifiesta un crecimiento en la cantidad de personas que participan activamente en el aspecto económico, sin embargo la participación es baja. En el año 2008, la PEA la integra un 32% de la población concentrada en el área rural y dedicada primordialmente a los diversos cultivos agrícolas.

La falta de fuentes de trabajo en el Municipio, provoca que la población emigre temporalmente a distintos departamentos en busca de ingresos para sostener sus hogares; lo cual incide en el bajo porcentaje de la PEA.

La participación de las mujeres se incrementó 5% en las actividades productivas, esto refleja que una de cada 20 está involucrada en alguna de ellas, sin embargo los datos muestran una participación muy baja.

### 1.4.3 Ocupación y salarios

El siguiente cuadro contiene las principales actividades que proveen de trabajo

a los habitantes:

Cuadro 4  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Ocupación e Ingreso Familiar**  
Año: 2008

Actividad productiva	Hogares	%
Agricultura	322	79
Artesanal	12	3
Agroindustrial	1	0
Industria	7	2
Comercio y servicios	48	12
Otra	19	4
<b>Totales</b>	<b>409</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

De acuerdo a lo observado, lo más representativo en la actividad económica es la agricultura, al concentrar el mayor porcentaje de la PEA, le sigue el comercio y servicios.

## 1.5 ESTRUCTURA AGRARIA

En el Municipio como en el resto del país, el desarrollo de la economía está basado en el uso de la tierra, ya que en ella se cultivan los alimentos que son fuente importante para el desarrollo del ser humano.

### 1.5.1 Tenencia de la tierra

La economía del Municipio descansa en la actividad agrícola, por lo que es importante conocer y analizar las formas de tenencia, uso y concentración de la tierra, temas que se abordarán en los párrafos siguientes:

Existe una diferencia marcada entre los datos de los censos agropecuarios de los años 1979 y 2003, respecto a la superficie en manzanas. Esto a raíz de que al municipio de Uspantán, le fue segregada parte de su territorio por la creación de los municipios de Chicamán (Acuerdo Gubernativo 1-84) e Ixcán Playa

Grande (Acuerdo Gubernativo 722-85), en los años 1984 y 1985 respectivamente.

En 1979 las tierras propias abarcaban más del 50% de la superficie y el resto comprendió tierras en arrendamiento, colonato, usufructo y otros. Para el año 2003 la situación mostró un cambio significativo, puesto que el 97% de la superficie paso a ser propiedad de los habitantes, desaparece con ello las otras formas de tenencia, lo que se confirma con los datos de 2008.

En consecuencia el ser propietario de las tierras que los habitantes cultivan, les produce beneficios, que contribuye con el desarrollo de la economía de Municipio, debido a que pueden vender el excedente de su cosecha para poder sufragar los gastos familiares y reunir dinero para adquirir bienes necesarios para vivir.

### **1.5.2 Concentración de la tierra**

El análisis de la concentración de la tierra, se establece al clasificar por estratos cada finca, con base en la superficie que ocupa. Se pueden clasificar en: microfincas, subfamiliares, familiares, multifamiliares medianas y multifamiliares grandes. A continuación se presenta los datos referentes a la concentración de la tierra por tamaño de finca:

Cuadro 5  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Concentración de la Tierra por Tamaño de Finca**  
Años: 1979, 2003 y 2008

Tamaño	Cantidad de Fincas	%	Superficie en Manzanas	%
<b>Censo 1979</b>				
Microfincas	1,247	18	654	1
Subfamiliares	3,918	57	13,660	13
Familiares	1,563	23	53,038	50
Multifamiliares medianas	93	2	17,764	17
Multifamiliares grandes	10	0	20,086	19
<b>Totales</b>	<b>6,831</b>	<b>100</b>	<b>105,202</b>	<b>100</b>
<b>Censo 2003</b>				
Microfincas	1,698	30	919	4
Subfamiliares	3,398	60	10,551	38
Familiares	593	10	11,742	42
Multifamiliares medianas	9	0	1,147	4
Multifamiliares grandes	3	0	3,392	12
<b>Totales</b>	<b>5,701</b>	<b>100</b>	<b>27,751</b>	<b>100</b>
<b>Encuesta 2008</b>				
Microfincas	239	61	123	9
Subfamiliares	116	29	360	25
Familiares	37	9	766	53
Multifamiliares medianas	3	1	195	13
Multifamiliares grandes	0	0	0	0
<b>Totales</b>	<b>395</b>	<b>100</b>	<b>1,444</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Censos Nacionales Agropecuarios, años 1979 y 2003 proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

El cuadro anterior muestra, que el predominio del latifundio en la distribución de la tierra se mantiene, ya que en los años 1979 y 2003, más de la mitad de la superficie en manzanas se concentra en un número determinado de fincas, situación que para el 2008 no presenta cambios.

## 1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Los servicios básicos son fundamentales para el bienestar de la sociedad, la cobertura que se le brinda a la población permite medir el grado de desarrollo del Municipio.

Los servicios básicos más importantes son los siguientes: la educación, salud, agua potable, energía eléctrica, drenajes, servicios de tratamiento de aguas servidas, sistemas de recolección de basura, tratamiento de desechos sólidos, letrización y cementerios, cuyo análisis es parte del presente capítulo.

### **1.6.1 Educación**

Es un servicio primordial para los habitantes según la Constitución Política de la República de Guatemala. En el Municipio ha logrado cubrir un 50% la cobertura estudiantil.

### **1.6.2 Salud**

El municipio de Uspantán al 2008, dispone de un centro hospitalario de primer nivel, ubicado en el área urbana, el Hospital Nacional de Uspantán dispone de las unidades de: consulta externa, emergencias, sala de observación, encamamiento (100 camas), cirugía, medicina general, pediatría, ginecología y obstetricia, sala de partos y cesáreas, odontología, farmacia, ultrasonido, rayos X, laboratorio y de tratamiento del Cólera. Posee dos ambulancias para atender las emergencias de la Cabecera Municipal y comunidades aledañas. El total del personal médico y administrativo asciende a 129 personas.

### **1.6.3 Agua potable**

Según datos estadísticos, en 1994 la cobertura del servicio era de un 47%. Es decir que un 53% no disponían de agua potable sino se abastecían de nacimientos, pozos u otros medios al alcance. Para el año 2002, la cobertura aumentó un 4%, lo que representó un 51% del total de hogares.

En el 2008, se reflejó una disminución en la cobertura de este servicio. De la población total, el 50% tiene acceso a agua potable, de los cuales 795 hogares pertenecen al área urbana y el restante está ubicado en la rural. Aspecto que se

verificó con la información proporcionada por la Tesorería Municipal a un costo anual de Q 30 por servicio.

#### **1.6.4 Energía eléctrica**

Según datos proporcionados por -DEOCSA-, al 2008 se da cobertura a 3,618 hogares que representan un 35% del total. Es decir 1,360 del área urbana y 2,258 de 25 comunidades del área rural. En consecuencia un 65% de la población que en su mayoría es rural no disponen del servicio eléctrico.

#### **1.6.5 Tratamiento de desechos sólidos**

El Hospital General de Uspantán dispone desde el 2007, de un incinerador y un centro de acopio residual para el tratamiento de desechos hospitalarios contaminantes o perjudiciales que se generan por el servicio.

Según el esquema de clasificación de residuos sólidos hospitalarios, los desechos se depositan en bolsas plásticas de color según su grado de peligrosidad: especiales, peligrosos y comunes.

#### **1.6.6 Cementerios**

El Municipio posee un total de 12 cementerios registrados y se encuentran en proceso de autorización siete más. Para establecer el tamaño adecuado del área, se realiza un cálculo con base en las estadísticas de defunciones de los últimos cinco años. Enseguida se realiza una proyección para veinte años y se calcula el espacio necesario que dará cobertura en este período.

### **1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**

Son bienes y servicios que las instituciones públicas o privadas brindan a las comunidades, estas son utilizadas para el funcionamiento de las actividades comerciales y contribuyen al desarrollo económico del Municipio. A continuación

se describen los más importantes:

**Tabla 3**  
**Municipio de Uspantán, departamento de Quiché**  
**Infraestructura Productiva**  
**Año: 2008**

<b>Descripción</b>	<b>Área urbana</b>	<b>Área rural</b>
Sistemas de riego	Utilizan el ciclo natural de lluvias.	Las comunidades que están bajo el sistema de riego por gravedad son la aldea Cholá y El Palmar. En Jacubí, Tierra Blanca, Pericón y San Antonio Chiquito se ha incrementado el área de riego y se estima que 500 cuerdas son irrigadas. El resto de las centros poblados dependen del ciclo natural de lluvia.
Centros de acopio	No tienen centro de acopio.	En la aldea Cholá se encuentra AGRISEM, un centro de acopio para productos agrícolas.
Rastro	Está ubicado en la zona central, se tiene un control sanitario sobre el destace, no se brinda mantenimiento a las instalaciones y los residuos del mismo caen al río que atraviesa la población sin ningún tratamiento.	El resto de comunidades no cuentan con rastros, utilizan sitios baldíos para el destace.
Vías de acceso	De la totalidad de caminos, el 8% se encuentra asfaltado y están en el casco urbano.	El 92% de caminos son de terracería, estos son transitables con vehículos de doble tracción en época de invierno y en verano también tienen acceso microbuses y moto-taxis.
Puentes	No hay puentes	Existen dos puentes de concreto que permiten el acceso al Municipio, uno en el tramo que conecta con la carretera a Cobán y el otro que une a Uspantán con Chicamán. Dentro del territorio municipal se ubicaron ocho puentes menores de concreto y madera. También existen puentes de paso peatonal construidos de hamaca que comunican a los diferentes centros poblados.

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la Tabla 3

Descripción	Área urbana	Área rural
Energía eléctrica comercial e industrial	La zona central y las comunidades cercanas al casco urbano están conectadas a la red de energía eléctrica, que es distribuida por la empresa – DEOCSA-.	En algunas comunidades lejanas cuentan con energía distribuida por paneles solares.
Transportes	El transporte es proporcionado por buses y microbuses extraurbanos, moto-taxis y pick ups, estos hacen recorridos a otros municipios y comunidades aledañas.	Se cuenta también con pick up que transportan a la población hacia los centros poblados más distantes.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La infraestructura productiva está conformada por organizaciones municipales y privadas, cabe mencionar que las vías de acceso no se han mejorado debido a la falta de presupuesto.

## 1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Es la forma como la población se organiza para obtener bienestar económico ó social, a través de instituciones sociales, culturales deportivas, religiosas y productivas.

### 1.8.1 Organización social

El objetivo principal es la búsqueda del desarrollo y bienestar social de todo el Municipio, mediante la ejecución de proyectos que beneficien a la población.

#### 1.8.1.1 Comités

Los comités sociales forman parte del desarrollo establecidos en los Acuerdos de Paz, según la ley de Consejos de Desarrollo Decreto No. 11-2002. El Registro Civil de cada Municipalidad en conjunto con la Oficina Municipal de Planificación -OMP-, lleva el control de cada uno de estos.

En el período del año 2004 al 2007 se han inscrito 218 comités, con diferentes propósitos por ejemplo: de padres de familia, pro-mejoramientos, de introducción de agua entre otros, Uspantán cuenta con 110 comités vigentes al uno de junio de 2008.

### **1.9 ENTIDADES DE APOYO**

Son todas las instituciones que operan en el Municipio para su desarrollo, dentro de estas existen 10 estatales, 6 municipales y 7 organizaciones no gubernamentales. Las entidades trabajan en beneficio del Municipio; el financiamiento lo obtienen por parte de instituciones gubernamentales, embajadas, Unión Europea y organizaciones privadas, según sea su origen.

### **1.10 INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

La inversión social y productiva comprende los gastos destinados a incrementar mantener o mejorar la existencia de capital físico de dominio público y la prestación de los servicios sociales, entre los cuales se encuentran: hospitales, escuelas, centros de salud y de convergencia, techo mínimo, proyectos productivos, entre otros. Además, el gasto destinado a incrementar o recuperar la capacidad de generación de beneficios del recurso humano (educación, capacitación y nutrición).

Las micro-regiones de la zona central, sur y sur-oriente, enfocan sus necesidades en diferentes proyectos relacionados con el agua, construcción de aulas, salones comunales, apertura y mantenimiento de caminos.

En la micro-región única de la zona nor-oriente, los proyectos prioritarios corresponden a infraestructura educativa, mientras que en las micro-regiones de la zona alta y zona reina las obras que solicitan son: caminos, agua, letrinas, tinacos, drenajes y aulas, todas estas en la mayoría de aldeas, comunidades y

caseríos.

Con referencia al área agrícola, los campesinos no solicitan mayor apoyo para aumentar su infraestructura productiva, algo que puede influir es que están acostumbrados a producir a través del riego de invierno y de técnicas rudimentarias, a pesar de esto obtienen dos o más producciones al año.

### **1.11 ANÁLISIS DE RIESGOS**

Cualquier lugar del país sufre amenazas y vulnerabilidades, debido a esto es necesario identificar cuáles son las que pueden afectar o dañar la integridad de las personas. Existen diversos enfoques sobre el concepto de riesgo, el cual puede estudiarse desde la siguiente perspectiva:

Tabla 4  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Identificación de riesgo**  
Año: 2008

Riesgo	Centro poblado	Causa	Efecto
<b>Naturales</b>	Caracol, Joya	Ubicación geográfica	Baja producción agrícola.
Heladas	Larga, Los Regadillos y Las Marías	(metros sobre el nivel del mar).	Enfermedades en la población.
Desbordamientos	Las Pacayas	Cercanía a ríos.	Baja producción agrícola. Enfermedades en la población. Abandono temporal de viviendas.
Inundaciones	Baxil y Jacubí	Cercanía a ríos.	Baja producción agrícola. Enfermedades en la población. Abandono temporal de viviendas.
Granizadas	Cabecera Municipal	Ubicación geográfica (metros sobre el nivel del mar).	Baja producción agrícola.
<b>Socio-naturales</b>	Tierra Blanca	Necesidad de viviendas.	Pérdidas de viviendas.
Construcción en superficie inadecuada	Jacubí, Tierra Blanca Pericón y La Taña		
Derrumbes y deslizamientos	Chamac, Cotoxac y Cholá	Necesidad de viviendas.	Pérdidas de viviendas.
<b>Antrópicos</b>	Cabecera Municipal	Infraestructura inadecuada.	Enfermedades en la población.
Sistema de drenajes			
Desechos sólidos en terrenos	Cabecera Municipal y Caracol	Cultura de la población.	Enfermedades en la población y falta de ornato del Municipio.
Desechos sólidos en ríos	Cabecera Municipal y Caracol	Cultura de la población.	Contaminación de ríos. Enfermedades en la población.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Por las características topográficas, la deforestación y mal uso de la tierra, hacen vulnerables al Municipio a deslizamientos, derrumbes y erosión de la tierra.

### 1.11.1 Análisis de vulnerabilidades

Las vulnerabilidades que existen en el Municipio se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Matriz de Vulnerabilidad**  
Año: 2008

Vulnerabilidad	Centro poblado
Ambiental - Ecológicas (heladas y granizadas).	Cabecera Municipal, Caracol, Caracolito, Regadillos, Laguna Danta, Macalajau, Las Marías
Físicas (materiales para construcción de viviendas poco resistentes: Adobe y lepa).	Área rural
Económicas (recursos económicos limitados).	Área rural
Sociales (desintegración familiar por emigración a Estados Unidos de América).	Cabecera Municipal y área rural
Educativas (deserción escolar).	Cabecera Municipal y área rural
Culturales (barrera del idioma).	Cabecera Municipal y área rural
Políticas (centralización municipal).	Cabecera Municipal y área rural
Institucionales (falta de organizaciones de ayuda a la población).	Cabecera Municipal y área rural
Técnicas (desconocimiento de técnicas agrícolas).	Cabecera Municipal y área rural
Ideológicas (diversidad política, social, religiosa y cultural).	Cabecera Municipal y área rural

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La población del Municipio está expuesta a las vulnerabilidades descritas en la matriz anterior, se ha determinado que son de alto riesgo.

### 1.12 DIAGNÓSTICO MUNICIPAL

En este apartado se dará a conocer todos los aspectos relacionados a la

situación administrativa actual de la municipalidad de Uspantán.

### 1.12.1 Estructura organizacional y sus funciones principales

La municipalidad de Uspantán, cuenta con 119 trabajadores entre personal administrativo y de campo, conformados de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Oficina Municipal de Planificación –OMP–.

De acuerdo a lo establecido en el Código Municipal, la Municipalidad de Uspantán cumple con la estructura mínima que se establece para que pueda ejercer sus funciones; de la misma manera, la comuna implementó otras funciones municipales, con base en las necesidades que presenta la comunidad.

### 1.12.2 Diagnóstico financiero

Este diagnóstico describe la forma como la Municipalidad formula, ejecuta y liquida el presupuesto anual, así como el proceso de la implementación del sistema financiero SIAF-MUNI.

En relación con la formulación se puede observar que la Municipalidad depende directamente de las transferencias corrientes y de las transferencias de capital, ya que en promedio los ingresos propios no superan el 6% del presupuesto vigente para cada año.

En cuanto a la ejecución, corresponde al tesorero municipal la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales, así como el cumplimiento de los pagos previstos en el presupuesto (Artículo 86 del Código Municipal).

Para cumplir con las disposiciones legales, en lo referente a la liquidación, la Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM), presenta en forma oportuna el informe del presupuesto ejecutado a las instancias correspondientes de conformidad con los reportes del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal –SIAF-MUNI-.

Con la implementación del SIAF-MUNI además de procesar información presupuestaria, también puede generar información contable, esto es posible a través de la migración de datos del presupuesto al módulo de contabilidad; ya con los datos ingresados en el módulo correspondiente el sistema puede generar reportes tales como: estado de resultados y balance general, herramientas de suma importancia para la toma de decisiones y la determinación de políticas financieras.

### **1.13 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO**

Se refiere al movimiento comercial y financiero que tiene determinado lugar tanto hacia dentro como hacia fuera. La producción del Municipio, que puede ser colocada fuera del mercado local, es agrícola, mientras que las importaciones abarcan todos los rubros posibles, desde los bienes de consumo hasta los de

capital.

#### **1.13.1 Principales productos que exporta**

De acuerdo con la investigación realizada, se determinaron distintas actividades económicas, el Municipio ofrece una variedad de productos para exportar hacia otras jurisdicciones municipales cercanas, como: Cunén, Chicamán, Sacapulas, Huehuetenango y Cobán, entre los productos agrícolas más importantes está el cardamomo, café, papa, ganado bovino, teja y block. También exportan a Estados Unidos y países europeos, productos como ejote francés, arveja china, arveja dulce y mini zanahorias.

#### **1.13.2 Principales productos que importa**

Se determinó que la población importa productos como abarrotes, insumos agrícolas y pecuarios, equipo de fumigación, materiales de construcción, electrodomésticos, combustibles, lubricantes, ropa, calzado, productos farmacéuticos, papelería, útiles de oficina, repuestos, herramientas, materiales eléctricos, vidrios, muebles y artículos plásticos, para desarrollar sus actividades productivas y comerciales.

### **1.14 PRINCIPALES ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO**

Entre las actividades más importantes en el área productiva, se encuentran: agrícola, pecuaria, artesanal, agroindustrial, industrial, comercio y servicios. Las que se describen en el cuadro siguiente:

Cuadro 6  
Municipio de Uspantán, Departamento de Quiché  
**Resumen de Actividades Productivas**  
Año: 2008

Descripción	Unidades económicas		Unidad de medida	Valor de la producción		Generación de empleo	
	Cantidad	%		Quetzales	%	Jornales	%
Agrícola	395	40	Quintales	2,794,080	15	47,156	98
Pecuaria	94	10	Unidad	1,134,235	6	158	0
Artesanal	11	1	millar, ciento y unidad	3,335,400	18		0
Agroindustrial	2	0	Cajas y quintales	11,170,000	61	8	0
Servicios	170	17				69	1
Comercio	322	32				340	1
<b>Totales</b>	<b>994</b>	<b>100</b>		<b>18,433,715</b>	<b>100</b>	<b>48,271</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La mayor parte de la producción agrícola se destina a satisfacer las necesidades alimenticias de la población, el excedente es comercializado en el mercado local e internacional. Los principales productos que se cultivan son: maíz, cardamomo, ejote francés y otros productos en menor producción.

En la actividad pecuaria, la crianza y engorde de ganado bovino es la principal, debido a que representa una participación alta del total de la producción, sin embargo, también se realiza la producción de ganado porcino y avícola, las cuales son consideradas secundarias.

La actividad artesanal está integrada por fábricas que producen block, tejas, candelas y puertas, estas en su mayoría, se ubican en el casco urbano o en sus alrededores.

La actividad agroindustrial, está conformada por secadoras de cardamomo y una industria de maquila de ejote francés que opera en la aldea Cholá.

En la actividad de comercios y servicios, existen de diversa índole, formales e informales, los cuales en su mayoría se concentran en el casco urbano.

Una actividad productiva que no se encuentra desarrollada, es la turística, sin embargo se implementan programas para promocionarlo. Cuentan con una página web ([www.uspantan.com.gt](http://www.uspantan.com.gt)) donde se informa de varios atractivos turísticos en la localidad, servicios hoteleros, restaurantes, buses y trayectos para llegar a ellos. Los principales sitios turísticos son: Laj Chimel y Bosque Nuboso, Tun ab´aj, Balneario de Sechum Cholá, Xoqoneb´, Tz'unun kab'o Gruta de Peña Flor, Cataratas, Regadillos, Rafting en la Zona Reina (rio Copón, San Antonio y Chocox).

## **CAPÍTULO II**

### **COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA BLOCKERA**

La actividad artesanal, es la realización de trabajos que se ejecutan a mano y en algunos casos requiere de la intervención de maquinaria o de instrumentos rudimentarios. A la persona que se dedica a esta actividad se le denomina artesano, desarrolla sus labores en pequeños talleres, utiliza mano de obra familiar y en ocasiones contrata uno o dos ayudantes.

Las unidades artesanales representativas del Municipio son las siguientes: blockera, carpintería, cerería y tejera, además de la costurería, sastrería y panadería, las cuales se desarrollan en menor escala y por ende no repercuten dentro de la economía, ya que las personas que se dedican a dichas labores, las realizan como una actividad complementaria y las combinan con la albañilería, agricultura y comercio.

#### **2.1 PRODUCCIÓN ARTESANAL POR TAMAÑO DE EMPRESA Y PRODUCTO**

Las unidades artesanales del Municipio se detallan en el siguiente cuadro, por tamaño y producto:

Cuadro 7  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Producción Artesanal por Tamaño de Empresa y Producto**  
Año: 2008

<b>Tamaño / actividad</b>	<b>Unidades productivas</b>	<b>Producto</b>
<b><u>Mediana empresa</u></b>		
Blockera	5	Block lleno
Carpintería	1	Puertas
<b><u>Pequeña empresa</u></b>		
Tejera	3	Tejas
Cerería	2	Candela grande Candela pequeña
<b>Totales</b>	<b>11</b>	

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

El impacto que las blockeras tienen en la economía del Municipio es significativo, derivado del nivel de producción, ingresos totales y generación de empleo, entre otros. El resto de las actividades artesanales tienen una participación menor en los aspectos mencionados.

### 2.1.1 Características tecnológicas

Las características con que cuentan la blockera en el Municipio se describen en la siguiente tabla:

Tabla 6  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Características Tecnológicas**  
Año: 2008

<b>Características tecnológicas</b>	<b>Blockera</b>
Maquinaria	Eléctrica
Herramientas	Manuales
Medios de transporte	Propio
Acceso a crédito	Limitado

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

El nivel tecnológico utilizado por la blockera, presenta un nivel bajo, derivado de las limitaciones existentes en el Municipio, cabe resaltar que no cuenta con asistencia técnica que colabore con mejorar el proceso productivo, sin embargo logra cubrir con la demanda del mercado.

### 2.1.2 Volumen y valor de la producción según tamaño de empresa y producto

En el cuadro siguiente, se presentan los datos que se obtuvieron durante el trabajo de campo que se realizó en el Municipio:

Cuadro 8  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Unidades de Medida, Volumen y Valor de la Producción**  
Año: 2008

<b>Tamaño / Producto</b>	<b>Precio de venta Q</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Volumen</b>	<b>Valor Q</b>
<b><u>Mediana empresa</u></b>				
Blockera				<b>2,211,000</b>
Block lleno	3,300	Millar	670	2,211,000
<b>Totales</b>	<b>3,300</b>		<b>670</b>	<b>2,211,000</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La blockera impacta directamente en la economía del Municipio, por contar con mayor volumen y valor de la producción.

### 2.1.3 Proceso productivo

La actividad artesanal blockera, utiliza los siguientes pasos para la elaboración de block:

Gráfica 2  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Proceso de Producción de Block**  
Flujograma de Producción  
Año: 2008

Descripción del proceso	Pasos	Flujograma
Inicio del proceso productivo		Inicio
Se mezcla el cemento y el pedrín de mina, enseguida se le agrega agua.	1	Mezcla
Se llenan los moldes con la mezcla.	2	Llenado
Se introducen los moldes dentro de la máquina, para que compacte el material.	3	Compactado
Se procede a retirar el molde de la máquina, para colocar la unidad en el proceso de secado al sol.	4	Secado
Se inspeccionan las unidades producidas, para verificar la calidad.	5	Control de calidad
Fin del proceso productivo		Fin

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Por el tipo de tecnología que utilizan las blockeras (y por la naturaleza de las actividades que la elaboración de block requiere), todos los procesos necesitan una manipulación manual.

## 2.2 RESULTADOS FINANCIEROS ARTESANALES POR TAMAÑO DE EMPRESA Y PRODUCTO

Proporcionan al productor la situación financiera real de las operaciones de un periodo determinado, y la capacidad de tomar decisiones que ayudan a mejorar las condiciones económicas, por medio del costo de producción, estado de resultados, rentabilidad y financiamiento de los productos.

### 2.2.1 Costo directo de producción

Está constituido por los insumos, mano de obra y costos indirectos variables, los

cuales son necesarios para llevar a cabo la producción. A continuación se presenta el cuadro de costos directos de producción de la blockera:

Cuadro 9  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Estado de Costo Directo de Producción**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008  
(Cifras en quetzales)

<b>Producto</b> <b>Descripción</b>	<b>Mediano artesano</b>	
	<b>Encuesta</b>	<b>Imputado</b>
<b>Block</b>		
<b>Insumos</b>	<b>1,093,989</b>	<b>1,093,989</b>
Cemento	988,250	988,250
Minas	105,525	105,525
Agua	214	214
<b>Mano de obra</b>	<b>257,950</b>	<b>346,524</b>
Mezclado y llenado	117,250	117,250
Compactado, secado y control de calidad	140,700	140,700
Bonificación incentivo	0	39,068
Séptimo día	0	49,506
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>154,917</b>	<b>284,723</b>
Energía eléctrica	20,917	20,917
Flete	134,000	134,000
Prestaciones laborales	0	93,927
Cuota patronal	0	35,879
<b>Costo directo de producción</b>	<b>1,506,856</b>	<b>1,725,236</b>
<b>Producción en millares</b>	<b>670</b>	<b>670</b>
<b>Costo de un millar</b>	<b>2,249</b>	<b>2,575</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

En el cuadro anterior se establecen los costos directos de producción anual de la blockera. Las variaciones entre los costos encuestados e imputados, muestran que los artesanos no consideran algunos aspectos que si son incluidos en los costos reales, tales como bonificación incentivo, séptimo día, prestaciones laborales y cuota patronal, entre otros.

### 2.2.2 Estado de resultados

En el siguiente cuadro figura el estado de resultados de la blockera, según datos

encuestados e imputados, así como las variaciones.

Cuadro 10  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Estado de Resultados**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008  
(Cifras en quetzales)

Producto Descripción	Pequeño		Mediano	
	Encuesta	Imputado	Encuesta	Imputado
<b>Block</b>				
Ventas			2,211,000	2,211,000
(-)Costo directo de producción			1,506,856	1,725,236
Ganancia marginal			704,144	485,764
(-) Gastos fijos			0	70,000
Ganancia en operación			704,144	415,764
Gastos financieros				
Intereses s/préstamo			14,430	14,430
Ganancia antes de impuesto			689,714	401,334
(-) ISR (31%)			213,811	124,414
<b>Ganancia neta</b>			<b>475,903</b>	<b>276,920</b>
<b>Rentabilidad</b>				
Ganancia neta/ventas netas			22%	13%
Ganancia neta/costos+gastos			32%	6%

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Se puede observar que entre los datos encuestados y los imputados, existe diferencia en la utilidad neta, lo anterior debido a que en lo imputado se considera la bonificación, séptimo día, prestaciones laborales, cuotas patronales y gastos fijos, lo cual se ve reflejado en una disminución de las utilidades netas.

### 2.2.3 Financiamiento

El financiamiento de las actividades productivas, se originan de fuentes internas y fuentes externas. Las fuentes de financiamiento interno, son recursos propios con que cuentan los artesanos, contrario a las externas ya que son recursos ajenos a ellos. En el cuadro siguiente, se detalla el financiamiento utilizado por la blockera:

Cuadro 11  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Financiamiento de la Blockera, según Encuesta**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008  
(Cifras en quetzales)

Descripción	Fuentes internas	Fuentes externas	Total financiamiento
<b>Mediano artesano</b>	<b>1,506,856</b>	<b>0</b>	<b>1,506,856</b>
Elaboración de block	1,506,856	0	1,506,856
<b>Total</b>	<b>1,506,856</b>	<b>0</b>	<b>1,506,856</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

En cuanto a los medianos artesanos que producen block, los costos de producción son en un 100% propio, proveniente de ahorros y reinversión de ganancias.

### **2.3 MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

Son todas las actividades que se realizan para entregar eficientemente productos o servicios a determinadas zonas o a consumidores. A continuación se analizan los elementos necesarios para hacer llegar el producto hasta el consumidor final.

#### **2.3.1 Producto**

En el tema del producto, se realiza el proceso de elaboración en base a un tipo establecido, por lo general no hay cambios en la presentación (el diseño y las características son las normales); dentro de los elementos de análisis las blockeras no utilizan variedades, marcas ni garantías y ofrecen únicamente satisfacer las necesidades básicas en relación a su utilidad, sin otorgar ningún valor agregado. El tamaño del block es de 40x20x15.

#### **2.3.2 Precio**

El precio por cada unidad de block es de Q 3.30, no otorgan ningún tipo de descuentos, créditos ni periodo de pago para la comercialización del producto.

La forma de pago es estrictamente al contado

### 2.3.3 Plaza

El análisis de la plaza en el proceso de comercialización es el siguiente:

Tabla 7  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Análisis de la Comercialización – Plaza**  
Año: 2008

Plaza	Mediano artesano
	Blockera
Ubicación	Casco urbano
Transporte	Comprador / vendedor
Cobertura	Casco urbano y lugares aledaños

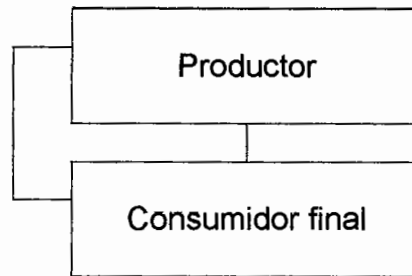
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La plaza donde se ubica la comercialización, se centra en el casco urbano del Municipio, y se llega a extender la misma, en el momento en que habitantes de lugares aledaños, se dirigen hacia los productores, para solicitar los productos que ofrecen.

La blockera cuenta con transporte propio y realiza el cobro del traslado, en el momento en que se realice fuera del casco urbano del Municipio, y en otros casos, es el mismo comprador quien lleva su medio de transporte, para trasladar el producto (cada uno realiza la logística adecuada para el traslado del producto). No utilizan ningún intermediario para realizar la comercialización del producto, tampoco tienen surtidos en su producto ni llevan ningún control del inventario del mismo.

En lo que respecta a los canales de distribución que utilizan las blockeras, se presenta la siguiente gráfica:

Gráfica 3  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Canal de Distribución**  
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Las blockeras utilizan el canal de distribución directo ya que no cuentan con intermediarios en el proceso de comercialización, ellos mismos hacen llegar el producto al consumidor final.

Debido a la falta de intermediarios en el proceso de comercialización de las blockeras, no se requiere establecer márgenes de comercialización, ya que el producto es trasladado directamente del productor al consumidor final.

#### **2.3.4 Promoción**

La promoción es un aspecto que no se encuentra muy desarrollada, ya que la blockera no cuenta con personal de ventas, no realiza ninguna promoción ni relaciones públicas. La única publicidad que utiliza es por medio de la señal de cable local de televisión.

### **2.4 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

No existen organizaciones artesanales que colaboren a que la producción sea más eficiente, los diferentes propietarios de cada una de las blockeras trabajan aisladamente y se visualizan como competencia y no permiten así, colaborar mutuamente.

### 2.4.1 Análisis organizacional

Su finalidad es establecer una forma de trabajo que deben de desarrollar cada uno de los trabajadores, para operar de forma óptima y se puedan alcanzar las metas trazadas. A continuación se detalla lo necesario para su análisis:

Tabla 8  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Análisis Organizacional**  
Año: 2008

Tipo	Descripción
Tipo de organización	Tipo de organización: Asociación civil de beneficio común.
	Volumen de producción: 670 millares.
	Nivel tecnológico: I.
	Mano de obra: asalariada y no asalariada.
Estructura administrativa	Complejidad: Las labores se encuentran establecidas, debido a la simplicidad de las mismas.
	Formalización: no existe ningún reglamento que norme la conducta de las personas.
	Centralización: La responsabilidad se centra en el Encargado de Taller (propietario).
Sistema de organización	La responsabilidad se delega en cada uno de los ayudantes.
Diseño de organización	División de trabajo: se delegarán actividades específicas para cada ayudante.
	Departamentalización: no existe ninguna estructura formal dentro de las blockeras.
	Jerarquización: únicamente existe un nivel de mando.
	Coordinación: se centra en el propietario de la blockera.
Tipo de departamentalización	Funcional: se especifican las actividades para cada ayudante.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

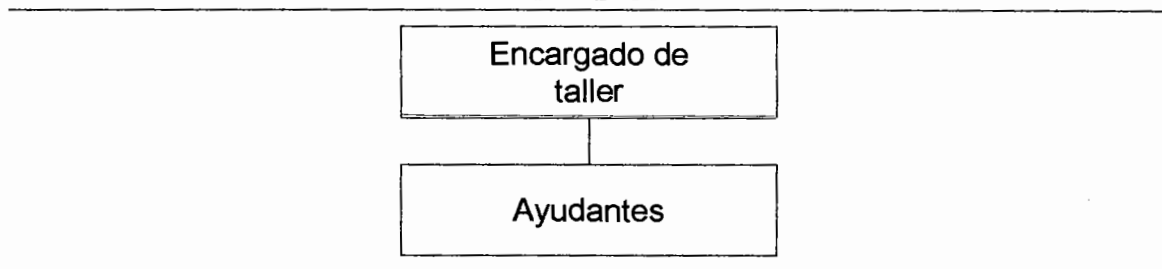
De esta forma se realizan las actividades dentro de las blockeras, se centraliza la responsabilidad en el propietario, la estructura organizacional de la blockera en el Municipio es incompleta y aunque existe una división del trabajo (cada uno de los ayudantes involucrados en el proceso productivo tienen asignadas sus

actividades), no existen reglas que normen la conducta de los empleados, más las que estipula el propietario.

#### **2.4.2 Estructura organizacional**

Está formada por las personas que intervienen en el proceso productivo de la blockera y se organizan para llevar a cabo la producción, están estructurados de la siguiente forma:

Gráfica 4  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Estructura Organizacional**  
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La toma de decisiones se centra en el propietario, el cual indica a cada empleado las actividades que debe desarrollar, para que se cumpla con la producción establecida; derivado de lo anterior el sistema de organización es lineal.

#### **2.5 GENERACIÓN DE EMPLEO**

Para cumplir con los requerimientos mínimos de producción, las blockeras contratan dos personas. A continuación se detalla el empleo que genera:

Cuadro 12  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Generación de Empleo**  
Año: 2008

Descripción	Mediano artesano
	Blockeras
Cantidad de unidades artesanales	5
Empleados	2
Sueldo diario	
Ayudante 1	Q 60
Ayudante 2	Q 50

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Los empleados reciben las órdenes directamente del encargado de taller (propietario), el cual las establece de acuerdo a las actividades que sean necesarias para el cumplimiento de la producción diaria, ya sea en base a una producción fija, o en base a pedidos, esto genera un total de 10 empleos mensuales.

## 2.6 PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Se determina que las blockeras no cuentan con base que ampare su registro legal, esto conlleva a limitaciones en cuanto al acceso a créditos. De la misma manera no existe planificación en la producción, por ende no se puede establecer si la producción es idónea o si utilizan los recursos disponibles eficaz y eficientemente. La comercialización es deficiente, ya que no aplican técnicas de mercadeo del producto y utilizan las recomendaciones de los clientes con los que cuentan y una mínima forma de publicidad (cable local de televisión).

La propuesta de solución es la formación y registro legal de una organización de tipo civil para tener acceso a créditos, así se tendrían más recursos para invertir en maquinaria adecuada para poder ofrecer mejor el producto, entregar valores agregados al cliente, dar a conocer el producto por medio de publicidad adecuada y expandirse en el cobertura del mercado, entre otros.

## **CAPÍTULO III**

### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE MORA**

De acuerdo a las potencialidades productivas que se identificaron y al considerar los requerimientos de los productores agrícolas, se estableció que una opción con posibilidades de éxito es el cultivo de mora, derivado que las condiciones climáticas son favorables, además es una alternativa para diversificar la producción agrícola.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto se denomina "Producción de Mora", estará ubicado en las aldeas Tierra Blanca Pericón y Jacubí, municipio de Uspantán, departamento de Quiché, la extensión destinada es de cuatro manzanas, se plantará en ella un total de 11,840 arbustos, se estima una producción de 351,200 libras durante la vida del proyecto que es de 5 años, a un precio de Q 6.50 por libra.

La comercialización se hará por medio de un minorista que se encargará de hacer llegar el producto al consumidor final (productor-minorista-consumidor), con una inversión total de Q 324,324 y ganancia neta por Q 585,005. La producción se dirigirá al mercado del Departamento, las fuentes de financiamiento serán con aportaciones de los asociados y de un préstamo a una institución bancaria.

#### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

Por la falta de oportunidad de empleo y mejora de ingresos, se disminuye el crecimiento y desarrollo económico, por lo tanto es elemental aumentar el nivel de vida de los habitantes del lugar, específicamente de las personas que están vinculadas con la agricultura; al considerar estos aspectos, surge la idea de cultivar mora.

La mora es un cultivo que se adapta a las condiciones climáticas, ecológicas y topográficas, la infraestructura vial ayuda a que las áreas productivas sean accesibles. El proyecto dará una alternativa de inversión a la población, tendrá un impacto socioeconómico, generará empleos, ingresos y promoverá la organización y diversificará la agricultura.

### **3.3 OBJETIVOS**

Los objetivos del proyecto se clasifican en general y específicos, los cuales se presentan a continuación:

#### **3.3.1 Objetivo general**

Producir y comercializar mora por medio de una asociación, para generar fuentes de empleo e ingresos monetarios, además de aprovechar la vocación agrícola de las tierras, que implicará desarrollo económico para los habitantes.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Aumentar la producción agrícola, por medio de la implementación del proyecto y promover de esa manera el desarrollo económico y social.
- Organizar a los agricultores para que aprovechen de forma racional los recursos naturales, mediante el uso de técnicas, que generen frutos de calidad y que representen altas rentabilidades.
- Distribuir mora, por medio de los canales de comercialización adecuados y así incrementar los beneficios para los productores.
- Generar fuentes de empleo para que las personas del Municipio, no emigren hacia otros lugares en busca de trabajo.

### **3.4 ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio analiza las exigencias de los consumidores al mercado, para determinar la necesidad que existe de producirlos. Además da a conocer la

aceptación que tiene un bien y/o servicio.

### 3.4.1 Identificación del producto

“La mora es una planta que pertenece a la familia Rosáceas y del género Rubus. La planta es de forma arbustiva, con raíces de tipo macoyo perenne, de tallos vigorosos y del grosor de un lápiz. Su maduración tarda de 40 a 60 días desde la floración hasta la cosecha, dependiendo del cultivo. El fruto pesa de 5 a 8 gramos y algunas variedades alcanzan los 10 gramos por fruto como promedio. Esta fruta es muy perecedera”<sup>2</sup>.

El cultivo puede sembrarse a una altura de 1,000 hasta 2,000 metros sobre el nivel del mar, debido a que si se cultiva a menor altura, el calor acelera la maduración del producto y si la plantación se realiza en temperaturas muy elevadas las heladas podrían quemarla.

Existen distintas variedades de mora, las que se describen a continuación:

- Brazos

“Son cañas erectas y muy vigorosas, los frutos son grandes de una firmeza regular y ácidos; produce por un largo período, lo que hace que se obtengan producciones altas y de buena calidad; es muy resistente al ataque de enfermedades”<sup>3</sup>.

- Rosborough

“Las cañas crecen moderadamente erectas; se adaptan a un amplio rango de

---

<sup>2</sup> Ficha27.Mora. Apoyo a mypes promoción de inversiones e intercambios comerciales, apoyo al sector de la micro y pequeña empresa en Guatemala. (en línea). Guatemala. Consultado el 25 de jun. 2008. Disponible en :<http://www.export.com.gt/Portal/Documents/Documents/2008-10/6250/2086/Ficha27%20-%20Mora.pdf>.

<sup>3</sup>Tumax, O. “El cultivo de la Mora”. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Proyecto Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria. Guatemala. p.5.

condiciones climáticas y de suelos, presentan frutos grandes, firmes, muy dulces y las semillas son más pequeñas que la variedad Brazos”<sup>4</sup>.

- Brison

“Sus cañas crecen erectas, fruto largo, firme y tan solo un poco más dulce que la variedad Brazos, semillas pequeñas”<sup>5</sup>.

### **3.4.2 Mercado objetivo**

El mercado que se cubrirá con el proyecto, será la población del departamento de Quiché, que pueda consumir el producto, a excepción de las personas que por gustos y situación económica se limitaran a adquirirlo; así también a los niños menores de cuatro años de edad.

### **3.4.3 Oferta**

La oferta, “es la relación que muestran las distintas cantidades de libras de mora que los vendedores estarían dispuestos a, y podrían, poner a la venta a precios alternativos durante un período de tiempo”<sup>6</sup>, el total de la oferta se obtiene de sumarle a la producción las importaciones.

---

<sup>4</sup>Op. Cit.

<sup>5</sup>Ibid.p.6

<sup>6</sup>Mendoza, G. 1995. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Revisada y Aumentada por IICA. 2a. ed. p52.

Cuadro 13  
Departamento de Quiché  
**Oferta Total Histórica y Proyectada de Mora**  
Años: 2003 – 2012  
(Cifras en quintales)

<b>Años</b>	<b>Producción</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Oferta total</b>
2003	229.00	0.00	229.00
2004	473.02	0.00	473.02
2005	473.02	0.00	473.02
2006	468.28	0.00	468.28
2007	463.80	0.00	463.80
2008	560.88	0.00	560.88
2009	607.36	0.00	607.36
2010	653.85	0.00	653.85
2011	700.33	0.00	700.33
2012	746.82	0.00	746.82

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Encuesta Nacional Agropecuaria 2007, del Instituto Nacional de Estadística.

Los datos anteriores muestran la producción en el Departamento que es originaria de los municipios de San Antonio Ilotenango, San Juan Cotzal, Joyabaj, Nebaj y Pachalum; de la misma manera refleja la inexistencia de importaciones en el Departamento, por lo que la producción constituye la oferta total y ésta se presenta de forma ascendente y crece en promedio en un 17.25% anual, de esta manera genera expectativas beneficiosas en cuanto a la implementación del proyecto. Para realizar las proyecciones, se utilizaron los cálculos de mínimos cuadrados (ver anexo 1).

#### **3.4.4 Demanda**

Es la cantidad de un producto que los compradores están dispuestos a adquirir, a cambio de un pago monetario.

Para efectos nutritivos el Instituto para Nutrición de Centroamérica y Panamá -INCAP-, recomienda un consumo de 10 gramos diarios equivalente a 0.022 libras, que hacen un total de 8.03 libras anuales (0.0803 quintales).

- Demanda potencial

Se realiza para obtener la tendencia de consumo que puede presentarse en determinado producto, este se obtiene de multiplicar la población por el consumo per cápita. Cabe resaltar que la población que se utilizó para el siguiente cuadro fue del departamento de Quiché:

Cuadro 14  
Departamento de Quiché  
**Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Mora**  
Años: 2003 – 2012

Años	Población delimitada	Consumo per cápita (quintales)	Demanda potencial (quintales)
2003	568,940	0.0803	45,686
2004	580,944	0.0803	46,650
2005	593,202	0.0803	47,634
2006	605,719	0.0803	48,639
2007	618,499	0.0803	49,665
2008	631,550	0.0803	50,713
2009	644,875	0.0803	51,783
2010	658,482	0.0803	52,876
2011	672,376	0.0803	53,992
2012	686,563	0.0803	55,131

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación, del Instituto Nacional de Estadística y la Encuesta Nacional de Consumo Aparente de Alimentos 1991, Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá.

El cuadro anterior utiliza un promedio de crecimiento poblacional anual de “2.11%”<sup>7</sup> y al total de cada año se consideró reducir un 15% para no tomar en cuenta a los niños menores de cuatro años y a las personas que por gustos y/o preferencias no consumen mora. Luego de considerar los elementos anteriores, la demanda potencial crece a razón de un promedio del 2.10%, dato que es relevante para las expectativas beneficiosas que se tienen en la implementación del proyecto.

<sup>7</sup>Inmersol en Guatemala. Crecimiento poblacional. (en línea). Guatemala. Consultado el 20 jun. 2008. Disponible en [http://74.125.113.132/search?q=cache:CcHgc31xj6YJ:www.inmersol.com/sp\\_guatemala.php+CRECIMIENTO+POBLACIONAL+2.11%25+INE+GUATEMALA&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=gt](http://74.125.113.132/search?q=cache:CcHgc31xj6YJ:www.inmersol.com/sp_guatemala.php+CRECIMIENTO+POBLACIONAL+2.11%25+INE+GUATEMALA&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=gt).

- Consumo aparente

Presenta como resultado una cantidad, que se acerca a lo que se consume de determinado producto. Para obtenerlo es necesario sumar la producción con las importaciones y a ese resultado se le resta la totalidad de las exportaciones.

Cuadro 15  
Departamento de Quiché  
**Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Mora**  
Años: 2003 - 2012  
(Cifras en quintales)

Años	Producción departamental	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
2003	229	0	0	229
2004	473	0	0	473
2005	473	0	0	473
2006	468	0	0	468
2007	464	0	0	464
2008	561	0	0	561
2009	607	0	0	607
2010	654	0	0	654
2011	700	0	0	700
2012	747	0	0	747

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Encuesta Nacional Agropecuaria 2007, del Instituto Nacional de Estadística.

Se muestra la tendencia del consumo aparente; cabe resaltar que en el Departamento no se registraron importaciones ni exportaciones para el consumo, es un indicador que la producción ha sido suficiente para cubrir con la demanda de los habitantes. El consumo aparente aumenta en promedio 17.25% en cada año.

- Demanda insatisfecha

“Se refiere al sector de la población que no logra obtener la satisfacción de sus necesidades, aún cuando existe capacidad de compra”<sup>8</sup>. Ésta colabora para

<sup>8</sup>Mendoza, G. 1995. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Revisada y Aumentada por IICA. 2a. ed. p.51.

determinar la existencia de un mercado seguro para el producto, se obtiene al restar de la demanda potencial el consumo aparente.

Cuadro 16  
Departamento de Quiché  
**Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Mora**  
Años: 2003 – 2012  
(Cifras en quintales)

Años	Demanda potencial	Consumo Aparente	Demanda insatisfecha
2003	45,686	229	45,457
2004	46,650	473	46,177
2005	47,634	473	47,161
2006	48,639	468	48,171
2007	49,665	464	49,201
2008	50,713	561	50,152
2009	51,783	607	51,176
2010	52,876	654	52,222
2011	53,992	700	53,292
2012	55,131	747	54,384

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de cuadros 88 y 89.

Los resultados demuestran que en el Departamento existe demanda insatisfecha con tendencia ascendente, por lo que se proyecta la presencia de un mercado considerable en el consumo de mora, ya que la demanda insatisfecha crece 2.01% cada año, que comparado con el total de la población del Departamento, representa cifras beneficiosas para la viabilidad del proyecto.

### 3.4.5 Precio

“Es la cantidad de dinero necesaria para adquirir un bien o servicio”<sup>9</sup>, el precio de la mora se determina, al analizar la oferta, la demanda y al estudiar los precios del mercado; también se analizan los costos de producción y gastos de funcionamiento.

<sup>9</sup>Kotler, P. y Armstrong, G. Fundamento de Mercadotecnia. 4a. ed. Prentice Hall. 309 p.

Después del procedimiento anterior, el precio de venta será de Q 6.50 por bandeja de una libra.

### **3.4.6 Comercialización**

El detalle del proceso de comercialización del Proyecto de Mora, se encuentra con mayor énfasis en el Capítulo IV del presente informe.

## **3.5 ESTUDIO TÉCNICO**

Contiene aspectos relacionados con la localización, tamaño, recursos y proceso productivo que van a permitir establecer la factibilidad técnica del proyecto.

### **3.5.1 Localización**

Describe la distancia y el lugar donde el proyecto será implementado, se divide en macrolocalización y microlocalización.

- **Macrolocalización**

Será en el occidente del país, en el municipio de Uspantán, departamento de Quiché, a una distancia de 257 kilómetros de la Ciudad Capital.

- **Microlocalización**

Por las características mencionadas, la ubicación adecuada para realizar la siembra serán las aldeas de Tierra Blanca Pericón y Jacubí, encontradas a una distancia de tres kilómetros del casco urbano del Municipio.

La bodega y oficina estarán en la zona uno del casco urbano, donde estará instalado el cuarto frío, además también cumplirá la función de sala de ventas en el momento en que los minoristas pregunten para adquirir el producto.

### 3.5.2 Tamaño

El proyecto tendrá una vida de cinco años, se contempla arrendar cuatro manzanas de terreno, en la que se sembrarán 11,840 matas a razón de 2,960 matas por manzana.

#### 3.5.2.1 Volumen, valor y superficie de la producción

En cuanto al volumen y valor de la producción, para el primer año se contempla la cosecha de 48,800 libras y a partir del segundo 75,600 de recolección anual.

Cuadro 17  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Volumen y Valor de la Producción Anual Proyectada**

<b>Año</b>	<b>Superficie cultivada en manzanas</b>	<b>Producción en libras</b>	<b>Precio unitario Q</b>	<b>Valor total Q</b>
1	4	48,800	6.50	317,200
2	4	75,600	6.50	491,400
3	4	75,600	6.50	491,400
4	4	75,600	6.50	491,400
5	4	75,600	6.50	491,400
<b>Totales</b>		<b>351,200</b>		<b>2,282,800</b>

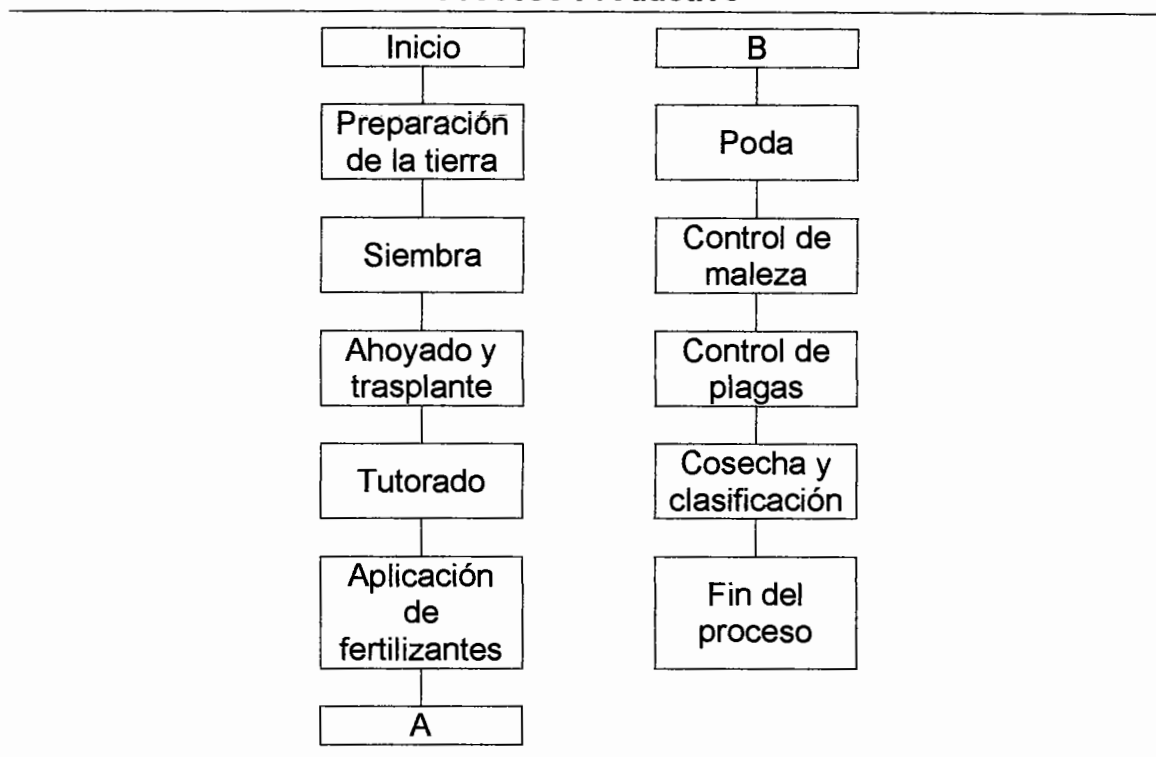
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Los datos muestran que en el primer año del proyecto, la producción en libras es menor respecto a los años siguientes, debido a que la planta no se ha desarrollado por completo, lo que provoca el bajo rendimiento por manzana de la primera cosecha, incrementándose dos o tres veces más en las cosechas posteriores.

### 3.5.3 Proceso productivo

El proceso productivo de la mora es el siguiente:

Gráfica 5  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Proceso Productivo**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Los procedimientos descritos son básicos para obtener la cosecha, por otra parte se puede considerar implementar controles adicionales, para obtener mejores resultados en la producción, de acuerdo a las situaciones adversas que se presenten en su momento.

#### 3.5.4 Requerimientos técnicos

Para iniciar las operaciones del proyecto, se requiere de lo siguiente:

- Instalaciones: un cuarto frío y una galera.
- Equipo agrícola: bombas para fumigar, sistema de riego, cubeta y canastas.
- Herramientas agrícolas: azadones, machetes, grapas, martillos, carretas de mano y tijeras para podar.

- Mobiliario y equipo: mesas y sillas secretariales y plásticas.
- Gastos de organización.

### **3.5.5 Efectos ambientales**

El mismo no tendrá ningún efecto negativo en el futuro que afecte el medio ambiente, ya que la utilización de abono orgánico para la cosecha ayudará a la conservación del suelo.

Las plantas no despiden malos olores, que a futuro pueda afectar la salud de las personas que se encuentran cerca del área cultivada, por otro lado, las matas moderan el acceso del agua en la superficie de la tierra, la plantación de mora favorece la infiltración de agua de lluvia en el suelo, ya que mantiene la mayor cantidad de agua en la tierra.

## **3.6 ESTUDIO FINANCIERO**

Para establecer la factibilidad de un proyecto, es necesario efectuar un estudio financiero, que contemple analizar la inversión fija, el capital de trabajo y los estados financieros.

### **3.6.1 Inversión fija**

Es la inversión en activos tangibles e intangibles en que se incurre una sola vez durante la vida del proyecto, entre los que se pueden mencionar: terrenos, vehículos, mobiliario, herramientas, plantaciones, gastos de organización, entre otros.

Los rubros de la inversión fija, se detallan a continuación:

Cuadro 18  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Inversión Fija**

Descripción	Cantidad	Precio unitario Q	Total Q
<b>Tangible</b>			
<b>Instalaciones</b>			<b>63,000</b>
Cuarto frío	1	50,000	50,000
Galera	1	13,000	13,000
<b>Equipo agrícola</b>			<b>43,350</b>
Bombas para fumigar	6	350	2,100
Sistema de riego	1	40,000	40,000
Cubetas para la cosecha	25	20	500
Canastas plásticas	30	25	750
<b>Herramientas agrícola</b>			<b>3,375</b>
Azadones	10	75	750
Machetes	10	20	200
Grapas	10	60	600
Martillos	12	25	300
Carretas de mano	5	225	1,125
Tijeras de podar	10	40	400
<b>Mobiliario y equipo</b>			<b>2,440</b>
Mesa secretarial	1	500	500
Silla secretarial	1	200	200
Mesas de madera	3	500	1,500
Sillas plásticas	12	20	240
<b>Intangible</b>			
<b>Gastos de organización</b>			<b>10,000</b>
Gastos de organización			10,000
<b>Total inversión fija</b>			<b>122,165</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

El cuadro anterior muestra que del total de inversión fija, el 52% será utilizado en instalaciones, el 35% en equipo agrícola y el 13% restante en herramientas, gastos de organización, mobiliario y equipo.

### 3.6.2 Inversión en capital de trabajo

Son los recursos económicos de corto plazo, necesarios para dar inicio las labores de producción, entre los que se incluyen: insumos, mano de obra, otros costos de producción y gastos de administración.

Los rubros en que se invertirá, se presenta el cuadro siguiente:

Cuadro 19  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Inversión en Capital de Trabajo**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario Q	Total Q
<b>Insumos</b>				<b>41,360</b>
Material vegetativo (pilones)	Unidad	11,840	2	23,680
Abono orgánico	Quintal	215	42	9,030
Acaricidas	Litro	6	200	1,200
Insecticidas	Litro	18	80	1,440
Fungicidas	Libra	21	150	3,150
Reguladores de crecimiento	Libra	4	700	2,800
Adherentes	Litro	4	15	60
<b>Mano de obra</b>				<b>56,152</b>
Preparación del terreno	Jornal	64	47	3,008
Trazo y estaquillado	Jornal	16	47	752
Siembra	Jornal	120	47	5,640
Ahoyado para postes	Unidad	38	47	1,786
Colocación de postes	Jornal	29	47	1,363
Colocación de alambre	Jornal	35	47	1,645
Podas y limpieas manuales	Jornal	92	47	4,324
Fertilización	Jornal	50	47	2,350
Riego	Jornal	40	47	1,880
Cosecha, clasificación y empaque	Jornal	405	47	19,035
Bonificación	Jornal	889	8.33	7,405
Séptimos días	Jornal	41,783	0.1667	6,964
<b>Otros costos de producción</b>				<b>76,147</b>
Bandeja plástica	Unidad	48,800	0.12	5,856
Cuota patronal (11.67%)	Jornal	48,747	0.1167	5,689
Prestaciones laborales (30.55%)	Jornal	48,747	0.3055	14,892
Postes	Unidad	1,025	8	8,200
Alambre galvanizado	Quintal	21	550	11,550
Arrendamiento de terreno	Manzana	4	5,600	22,400
Energía eléctrica	Mensual	12	200	2,400

Continúa en la página siguiente...

...Viene del cuadro 19

Agua	Mensual	12	30	360
Arrendamiento para bodega	Mensual	3	400	1,200
Honorarios Ingeniero Agrónomo	Mensual	9	400	3,600
<b>Gastos de administración</b>				<b>28,500</b>
Papelería y útiles	Mensual	12	75	900
Honorarios contador	Mensual	12	300	3,600
Honorarios administrador	Mensual	12	2,000	24,000
<b>Total inversión en capital de trabajo</b>				<b>202,159</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Según los datos del cuadro anterior, del total de la inversión en capital de trabajo, los otros costos de producción representan 38%, la mano de obra 28%, los insumos 20% y el 14% restante en gastos de administración.

### 3.6.3 Inversión total

Es la cantidad monetaria total que se debe invertir para poner a funcionar el proyecto, cuya integración se presenta a continuación:

Cuadro 20  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Inversión Total**

Descripción	Total Q	%
Inversión fija	122,165	38
Inversión en capital de trabajo	202,159	62
<b>Inversión total</b>	<b>324,324</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

De acuerdo con la información anterior, se establece que en la inversión total es mayor la participación del capital de trabajo en relación a la inversión fija, por lo que es importante contar con el capital requerido para poner en marcha el proyecto.

### 3.6.4 Financiamiento

Para financiar el proyecto, será necesario recurrir a fuentes internas y externas de financiamiento que están representados por el aporte de los asociados y la obtención de un crédito en una institución bancaria. A continuación se presenta la forma en que se integra el financiamiento.

Cuadro 21  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Plan de Financiamiento**  
(Cifras en quetzales)

Descripción	Financiamiento interno	Financiamiento externo	Inversión total
<b>Inversión fija</b>	<b>0</b>	<b>122,165</b>	<b>122,165</b>
Instalaciones	0	63,000	63,000
Equipo agrícola	0	43,350	43,350
Herramientas	0	3,375	3,375
Mobiliario y equipo	0	2,440	2,440
Gastos de organización	0	10,000	10,000
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>202,159</b>	<b>0</b>	<b>202,159</b>
Insumos	41,360	0	41,360
Mano de obra	56,152	0	56,152
Otros costos de producción	76,147	0	76,147
Gastos de administración	28,500	0	28,500
<b>Totales</b>	<b>202,159</b>	<b>122,165</b>	<b>324,324</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Según los datos, la inversión en capital de trabajo provendrá de fuentes internas, financiado por los 40 socios del proyecto, cada uno aportará Q 5,053.98. La inversión fija será financiada por fuentes externas, por lo que se gestionará un préstamo con BANRURAL.

Para el financiamiento externo, se recurre a la institución bancaria, debido a que otorga préstamos a largo plazo para la adquisición de activos fijos. El préstamo se realizará con las condiciones siguientes: tasa activa de interés del 20%, plazo de cinco años y garantía prendaria, que consistirá en otorgar la cosecha.

- Amortización del préstamo

Los cálculos para establecer las amortizaciones a capital e intereses que se deben pagar cada año, se realizan en el plan de amortización del préstamo. Lo que se presenta a continuación:

Cuadro 22  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Plan de Amortización de Préstamo**

Año	Amortización a capital Q	Intereses Q	Tasa (%)	Saldo capital Q
0	0	0	0	122,165
1	24,433	24,433	20	97,732
2	24,433	19,546	20	73,299
3	24,433	14,660	20	48,866
4	24,433	9,773	20	24,433
5	24,433	4,887	20	0
<b>Totales</b>	<b>122,165</b>	<b>73,299</b>		

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

El préstamo se pagará en cinco cuotas iguales, los intereses se calcularán sobre el saldo de capital y se cancelará al término del quinto año.

### 3.7 ESTADOS FINANCIEROS

Reflejan la situación de la empresa a una fecha o período determinado, que permita la interpretación y el análisis de los resultados.

#### 3.7.1 Estado de costo directo de producción

Se realiza para establecer el costo de producción a través del método del costeo directo, que se integra por los insumos, la mano de obra y los costos indirectos variables. El detalle del estado de costo directo de producción proyectado para cinco años, se presenta de la forma siguiente:

Cuadro 23  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Estado de Costo Directo de Producción Proyectado**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año  
(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Insumos</b>	<b>41,360</b>	<b>21,190</b>	<b>21,190</b>	<b>21,190</b>	<b>21,190</b>
Material vegetativo (pilones)	23,680	0	0	0	0
Abono orgánico	9,030	0	0	0	0
Fertilizantes	0	10,080	10,080	10,080	10,080
Acaricidas	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Insecticidas	1,440	2,400	2,400	2,400	2,400
Fungicidas	3,150	4,650	4,650	4,650	4,650
Reguladores de crecimiento	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
Adherentes	60	60	60	60	60
<b>Mano de obra</b>	<b>56,152</b>	<b>86,218</b>	<b>86,218</b>	<b>86,218</b>	<b>86,218</b>
Preparación del terreno	3,008	0	0	0	0
Trazo y estaquizado	752	0	0	0	0
Siembra	5,640	0	0	0	0
Ahoyado para postes	1,786	0	0	0	0
Colocación de postes	1,363	0	0	0	0
Colocación de alambre	1,645	0	0	0	0
Podas y limpias manuales	4,324	6,815	6,815	6,815	6,815
Fertilización	2,350	3,008	3,008	3,008	3,008
Controles fitosanitarios	0	3,102	3,102	3,102	3,102
Riego	1,880	3,760	3,760	3,760	3,760
Cosecha, clasificación y empaque	19,035	47,470	47,470	47,470	47,470
Bonificación	7,405	11,370	11,370	11,370	11,370
Séptimos días	6,964	10,693	10,693	10,693	10,693
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>26,437</b>	<b>40,673</b>	<b>40,673</b>	<b>40,673</b>	<b>40,673</b>
Bandeja plástica	5,856	9,072	9,072	9,072	9,072
Cuota patronal (11.67%)	5,689	8,735	8,735	8,735	8,735
Prestaciones laborales (30.55%)	14,892	22,866	22,866	22,866	22,866
<b>Costo directo de producción</b>	<b>123,949</b>	<b>148,081</b>	<b>148,081</b>	<b>148,081</b>	<b>148,081</b>
Producción en libras	48,800	75,600	75,600	75,600	75,600
Costo por libra	2.53994	1.95874	1.95874	1.95874	1.95874

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Se muestra una variación de los costos en insumos del primer año respecto a los siguientes, debido a que el material vegetativo y el abono orgánico se utilizan

solo al iniciar la plantación. Por aparte se puede observar que el rubro de mano de obra utilizada en cada año, es mayor que los insumos y los costos indirectos variables, lo que indica que el proyecto generará empleos para los habitantes del sector.

### **3.7.2 Estado de resultados**

Refleja la ganancia o pérdida que se obtuvo, resultante de las operaciones realizadas por una empresa en un periodo determinado.

Los resultados proyectados de cinco años, se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro 24  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Estado de Resultados proyectado**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año  
(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	317,200	491,400	491,400	491,400	491,400
(-) Costo directo de producción	123,949	148,081	148,081	148,081	148,081
<b>Contribución a la ganancia</b>	<b>193,251</b>	<b>343,319</b>	<b>343,319</b>	<b>343,319</b>	<b>343,319</b>
Gastos variables de venta	7,000	16,000	16,000	16,000	16,000
<b>Ganancia marginal</b>	<b>186,251</b>	<b>327,319</b>	<b>327,319</b>	<b>327,319</b>	<b>327,319</b>
<b>(-)Costos fijos de producción</b>	<b>71,824</b>	<b>56,874</b>	<b>56,874</b>	<b>56,873</b>	<b>56,030</b>
Postes	8,200	0	0	0	0
Alambre galvanizado	11,550	0	0	0	0
Arrendamiento de terreno	22,400	22,400	22,400	22,400	22,400
Energía eléctrica	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Agua	360	360	360	360	360
Arrendamiento para bodega	1,200	4,800	4,800	4,800	4,800
Honorarios Ingeniero Agrónomo	3,600	4,800	4,800	4,800	4,800
Depreciación instalaciones	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600
Depreciación equipo agrícola	8,670	8,670	8,670	8,670	8,670
Depreciación herramientas	844	844	844	843	0
<b>(-)Gastos de venta</b>	<b>16,408</b>	<b>26,143</b>	<b>26,143</b>	<b>26,143</b>	<b>26,143</b>
Sueldo vendedor	7,275	11,640	11,640	11,640	11,640
Comisiones	3,172	4,914	4,914	4,914	4,914
Bonificación	1,250	2,000	2,000	2,000	2,000
Cuota patronal (11.67%)	1,219	1,932	1,932	1,932	1,932
Prestaciones laborales (30.55%)	3,192	5,057	5,057	5,057	5,057
Publicidad	300	600	600	600	600
<b>(-) Gastos de administración</b>	<b>30,988</b>	<b>30,988</b>	<b>30,988</b>	<b>30,988</b>	<b>30,988</b>
Honorarios administrador	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Papelería y útiles	900	900	900	900	900
Honorarios contador	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Depreciación mobiliario y equipo	488	488	488	488	488
Amortizaciones	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
<b>Ganancia en operación</b>	<b>67,031</b>	<b>213,314</b>	<b>213,314</b>	<b>213,315</b>	<b>214,158</b>
(-) Gastos financieros					
Intereses sobre préstamo	24,433	19,546	14,660	9,773	4,887
<b>Ganancia antes de ISR</b>	<b>42,598</b>	<b>193,768</b>	<b>198,654</b>	<b>203,542</b>	<b>209,271</b>
Impuesto sobre la renta (31%)	13,205	60,068	61,583	63,098	64,874
<b>Ganancia neta</b>	<b>29,393</b>	<b>133,700</b>	<b>137,071</b>	<b>140,444</b>	<b>144,397</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La ganancia neta del primer año es menor en relación a los resultados de los años siguientes, esto se debe a que el rendimiento de la primera cosecha es baja, pero a partir de la segunda se incrementará hasta duplicarse o triplicarse.

### 3.7.3 Presupuesto de caja

Se realiza para presupuestar los ingresos y egresos que se tendrán durante los años de vida del proyecto, además para establecer el saldo de caja al final de cada año y registrarlo en el estado de situación financiera. Los rubros del presupuesto de caja, se detalla a continuación:

Cuadro 25  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Presupuesto de Caja**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año  
(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>641,524</b>	<b>736,326</b>	<b>917,058</b>	<b>1,055,813</b>	<b>1,197,940</b>
Saldo anterior	0	244,926	425,658	564,413	706,540
Ventas	317,200	491,400	491,400	491,400	491,400
Aporte de inversionistas	202,159	0	0	0	0
Préstamo bancario	122,165	0	0	0	0
<b>Egresos</b>	<b>396,598</b>	<b>310,668</b>	<b>352,645</b>	<b>349,273</b>	<b>345,902</b>
Instalaciones	63,000	0	0	0	0
Equipo agrícola	43,350	0	0	0	0
Herramientas agrícola	3,375	0	0	0	0
Mobiliario y equipo	2,440	0	0	0	0
Gastos de organización	10,000	0	0	0	0
Costo directo de producción	123,949	148,081	148,081	148,081	148,081
Gastos variables de venta	7,000	16,000	16,000	16,000	16,000
Costos fijos de producción	49,710	34,760	34,760	34,760	34,760
Gastos de ventas	16,408	26,143	26,143	26,143	26,143
Gastos de administración	28,500	28,500	28,500	28,500	28,500
Amortización préstamo	24,433	24,433	24,433	24,433	24,433
Intereses sobre préstamo	24,433	19,546	14,660	9,773	4,887
Impuesto sobre la renta	0	13,205	60,068	61,583	63,098
<b>Saldo final</b>	<b>244,926</b>	<b>425,658</b>	<b>564,413</b>	<b>706,540</b>	<b>852,038</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

A partir del primer año los ingresos son mayores que los egresos, aunque en los años siguientes la diferencia se incrementará, debido a que sólo al inicio del proyecto se erogará dinero en inversión fija y el resto de los años será en costos y gastos de operación.

### 3.7.4 Estado de situación financiera

Detalla el saldo de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, con el objetivo de que los socios tomen decisiones oportunas sobre la situación financiera del proyecto. A continuación se presenta el estado de situación financiera, proyectado para cinco años.

Cuadro 26  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Estado de Situación Financiera**  
Al 31 de diciembre de cada año  
(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>					
<b>Activo no corriente</b>					
<b>Propiedad planta y equipo</b>	<b>97,563</b>	<b>72,961</b>	<b>48,359</b>	<b>23,758</b>	<b>0</b>
Instalaciones	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000
Depreciación acumulada	(12,600)	(25,200)	(37,800)	(50,400)	(63,000)
Equipo agrícola	43,350	43,350	43,350	43,350	43,350
Depreciación acumulada	(8,670)	(17,340)	(26,010)	(34,680)	(43,350)
Herramientas agrícola	3,375	3,375	3,375	3,375	3,375
Depreciación acumulada	(844)	(1,688)	(2,532)	(3,375)	(3,375)
Mobiliario y equipo	2,440	2,440	2,440	2,440	2,440
Depreciación acumulada	(488)	(976)	(1,464)	(1,952)	(2,440)
Gastos de organización	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Amortización acumulada	(2,000)	(4,000)	(6,000)	(8,000)	(10,000)
<b>Activo corriente</b>	<b>244,926</b>	<b>425,658</b>	<b>564,413</b>	<b>706,540</b>	<b>852,038</b>
Caja	244,926	425,658	564,413	706,540	852,038
<b>Total del activo</b>	<b>342,489</b>	<b>498,619</b>	<b>612,772</b>	<b>730,298</b>	<b>852,038</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>					
<b>Patrimonio neto</b>	<b>231,552</b>	<b>365,252</b>	<b>502,323</b>	<b>642,767</b>	<b>787,164</b>
Aportaciones asociados	202,159	202,159	202,159	202,159	202,159

Continúa en la página siguiente...

... Viene del cuadro 26

Ganancia neta	29,393	133,700	137,071	140,444	144,397
Ganancia neta de ejercicios anteriores		29,393	163,093	300,164	440,608
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>110,937</b>	<b>133,367</b>	<b>110,449</b>	<b>87,531</b>	<b>64,874</b>
Préstamo	97,732	73,299	48,866	24,433	
Impuesto sobre la renta	13,205	60,068	61,583	63,098	64,874
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>342,489</b>	<b>498,619</b>	<b>612,772</b>	<b>730,298</b>	<b>852,038</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Los datos muestran que al concluir el quinto año de operaciones, del proyecto tendrá ganancias netas por Q 585,005 y un saldo de caja por Q 852,038 que representan liquidez y sostenibilidad para los socios.

### 3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Su objetivo es analizar la factibilidad del proyecto, a través de los resultados que se obtengan al realizar una evaluación financiera con herramientas simples y complejas.

#### 3.8.1 Punto de equilibrio

Es el análisis que se realiza para establecer el punto en el cual los ingresos igualan a los gastos, es decir que no hay pérdidas ni ganancias.

Se realizará la evaluación del punto de equilibrio, con los datos de las operaciones del segundo año, ya que a partir de allí las ventas se incrementan debido a que el rendimiento de la producción se normaliza.

- Punto de equilibrio en valores

Representa la cantidad en quetzales que se debe vender para cubrir los costos y gastos en que se incurre. Para lo cual se utiliza la fórmula siguiente:

$$\text{PEV} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ de Ganancia marginal}}$$

$$\text{Segundo año} = \frac{133,551}{66.61\%} = \text{Q } 200,497$$

El resultado de la operación anterior, indica que se debe vender Q 200,497 para alcanzar el punto de equilibrio en las operaciones del segundo año.

- Punto de equilibrio en unidades

Representa la cantidad en unidades a vender para cubrir los costos y gastos en que se incurre, se obtiene de la forma siguiente:

$$\text{PEU} = \frac{\text{PEV}}{\text{Precio de venta}}$$

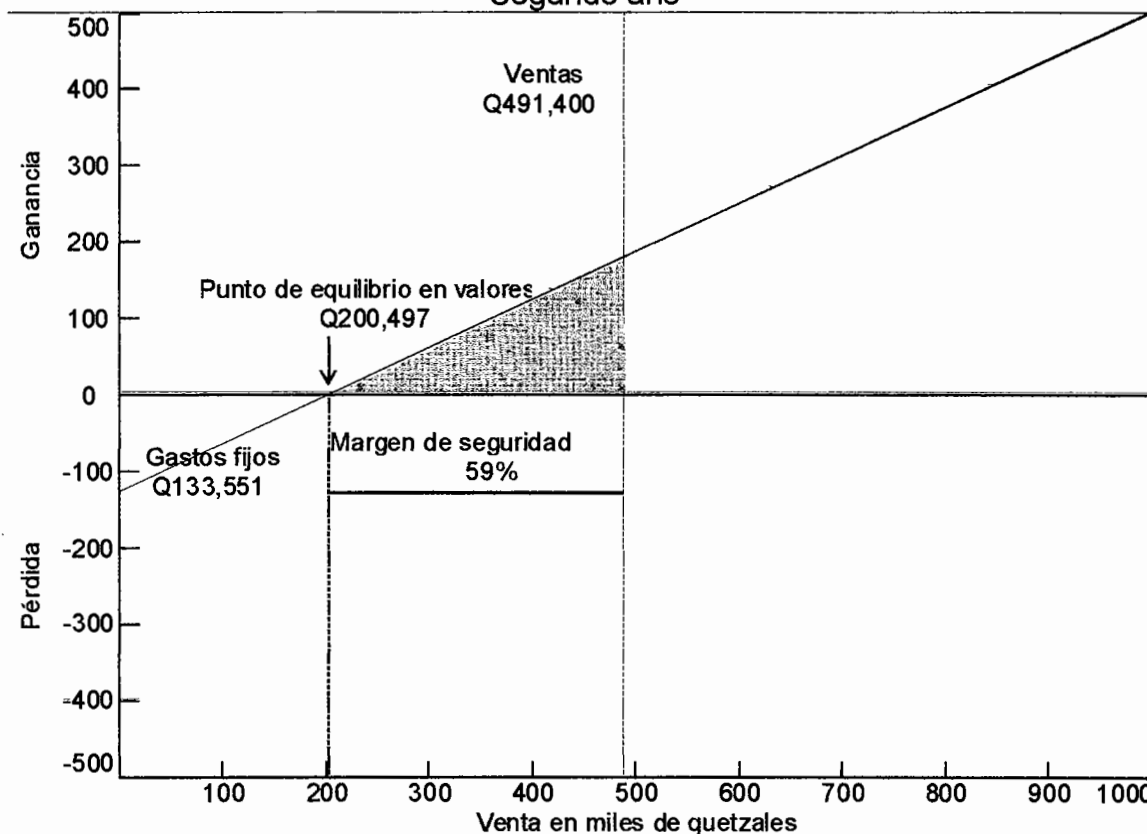
$$\text{Segundo año} = \frac{200,497}{6.50} = 30,846$$

Según los cálculos anteriores es necesario vender 30,846 bandejas de una libra de mora, para poder cubrir los costos y gastos de operación del segundo año.

- Gráfica del punto de equilibrio

El punto de equilibrio en forma esquemática, se presenta en la gráfica siguiente:

Gráfica 6  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Punto de Equilibrio**  
Segundo año



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Se puede observar la ubicación del punto de equilibrio en valores establecido, además se visualiza la superioridad de las ventas con relación a los gastos, lo que da un margen de seguridad del 59%.

### 3.8.2 Flujo neto de fondos

El flujo neto de fondos, se obtiene al comparar el movimiento real de ingresos y egresos de efectivo, a demás sirve de base para el cálculo del valor actual neto, la relación beneficio costo y la tasa interna de retorno.

A continuación se presenta el flujo neto de fondos del proyecto.

Cuadro 27  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Flujo Neto de Fondos**  
(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>317,200</b>	<b>491,400</b>	<b>491,400</b>	<b>491,400</b>	<b>521,400</b>
Ventas	317,200	491,400	491,400	491,400	491,400
Valor de rescate	0	0	0	0	30,000
<b>Egresos</b>	<b>263,205</b>	<b>333,098</b>	<b>329,727</b>	<b>326,355</b>	<b>323,245</b>
Costo directo de producción	123,949	148,081	148,081	148,081	148,081
Gastos variables de venta	7,000	16,000	16,000	16,000	16,000
Costos fijos de producción	49,710	34,760	34,760	34,760	34,760
Gastos de ventas	16,408	26,143	26,143	26,143	26,143
Gastos de administración	28,500	28,500	28,500	28,500	28,500
Gastos financieros	24,433	19,546	14,660	9,773	4,887
Impuesto sobre la renta	13,205	60,068	61,583	63,098	64,874
<b>Flujo neto de fondos</b>	<b>53,995</b>	<b>158,302</b>	<b>161,673</b>	<b>165,045</b>	<b>198,155</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

De acuerdo con los resultados del cuadro anterior, durante cada uno de los años de vida del proyecto el flujo neto de fondos será positivo. En el último año se estima un ingreso de Q 30,000 por valor de rescate, cantidad que se estableció con base en el valor de los activos fijos en instalaciones, equipo agrícola y además el valor actual de los beneficios netos futuros.

### 3.8.3 Tasa de rendimiento mínima aceptada

Es la tasa de rendimiento mínima aceptada por un inversionista, para invertir en un proyecto. Se utiliza de base en la actualización de los ingresos y egresos, para establecer el valor actual neto y la relación beneficio costo.

Para el proyecto de mora, se estableció utilizar 22% como tasa de rendimiento

mínima aceptada, que es mayor a la tasa de oportunidad del capital otorgado por la institución bancaria.

### 3.8.4 Valor actual neto

Esta herramienta se utiliza para establecer el valor actual del flujo neto de fondos del proyecto. En el cuadro siguiente se realizará el cálculo del VAN, en el que se utilizará una tasa del 22%.

Cuadro 28  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Valor Actual Neto**  
(Cifras en quetzales)

Año	Inversión	Ingresos	Egresos	Flujo neto de fondos	Factor de actualización 22%	Valor actual neto
0	324,324	0	324,324	(324,324)	1.00000	(324,324)
1	0	317,200	263,205	53,995	0.81967	44,258
2	0	491,400	333,098	158,302	0.67186	106,357
3	0	491,400	329,727	161,673	0.55071	89,034
4	0	491,400	326,355	165,045	0.45140	74,501
5	0	521,400	323,245	198,155	0.37000	73,317
	<b>324,324</b>	<b>2,312,800</b>	<b>1,899,954</b>	<b>412,846</b>		<b>63,143</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Como puede observarse al aplicar el factor de actualización del 22% (ver anexo 2) al flujo neto de fondos, se obtuvo un resultado positivo de Q 63,143 por lo que basado en los criterios de aceptación del valor actual neto (ver anexo 3), el proyecto es aceptable.

### 3.8.5 Relación beneficio costo

El objetivo de esta evaluación, es establecer si los recursos ejecutados durante el proyecto fueron utilizados de manera eficiente. Para lo cual es necesario actualizar los ingresos y egresos con una tasa del 22%.

Cuadro 29  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Relación Beneficio Costo**  
(Cifras en quetzales)

Año	Inversión	Ingresos	Egresos	Factor de actualización 22%	Ingresos actualizados	Egresos actualizados
0	324,324		324,324	1.00000	0	324,324
1	0	317,200	263,205	0.81967	260,000	215,742
2	0	491,400	333,098	0.67186	330,144	223,796
3	0	491,400	329,727	0.55071	270,617	181,583
4	0	491,400	326,355	0.45140	221,818	147,316
5	0	521,400	323,245	0.37000	192,918	119,600
	<b>324,324</b>	<b>2,312,800</b>	<b>1,899,954</b>		<b>1,275,497</b>	<b>1,212,361</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Después de haber efectuado la actualización (ver anexo 2), se realiza la siguiente operación:

$$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Egresos actualizados}} = \frac{1,275,497}{1,212,361} = \text{Q } 1.05$$

El resultado obtenido es mayor que uno, lo que indica que los recursos son utilizados de manera eficiente y basado en el criterio de aceptación de la relación beneficio costo (ver anexo 3), el proyecto es aceptable.

### 3.8.6 Tasa interna de retorno

Es la evaluación que se realiza para establecer el porcentaje de rendimiento que percibirá el inversionista sobre el capital que ha desembolsado. El procedimiento es actualizar el flujo neto de fondos y que su resultado sea igual a cero.

Cuadro 30  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Tasa Interna de Retorno**  
(Cifras en quetzales)

Año	Inversión	Flujo neto de fondos	Factor de actualización 29.4059%	TIR
0	324,324	(324,324)	1.00000	(324,324)
1	0	53,995	0.77276	41,725
2	0	158,302	0.59716	94,532
3	0	161,673	0.46146	74,606
4	0	165,045	0.35660	58,856
5	0	198,155	0.27557	54,605
	<b>324,324</b>	<b>412,846</b>		<b>0</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Para establecer la TIR se actualizó (ver anexo 2) el flujo neto de fondos, se aplica una tasa del 29.4059%, con el que se obtuvo un resultado igual a cero, por lo que basado en el criterio de aceptación de la tasa interna de retorno (ver anexo 3), el proyecto es aceptable.

### 3.8.7 Periodo de recuperación de la inversión

Consiste en el tiempo que se necesita para recuperar la inversión inicial. Los cálculos se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro 31  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Periodo de Recuperación de la Inversión**  
Cinco años

Año	Inversión	Flujo neto actualizado		Inversión no recuperada
		Anual	Acumulado	
0	(324,324)	0	0	(324,324)
1	0	44,258	44,258	(280,066)
2	0	106,357	150,615	(173,709)
3	0	89,034	239,649	(84,675)
4	0	74,501	314,150	(10,174)
5	0	73,317	387,467	63,143
	<b>(324,324)</b>	<b>387,467</b>		

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Según los resultados del cuadro anterior, el 97% del capital se recuperará en el cuarto año y el 3% restante se establecerá a través de la fórmula siguiente:

$$PRI = \tilde{N}a_{RT} + (INRa_{\tilde{N}RT} / FNFa_{\tilde{N}RT})$$

PRI            Periodo de recuperación  
 $\tilde{N}a_{RT}$         Año anterior al de la recuperación total  
 $INRa_{\tilde{N}RT}$     Inversión no recuperada al año de la recuperación total  
 $FNFa_{\tilde{N}RT}$     Flujo neto de fondos actualizado del año de la recuperación total

$$\begin{aligned}
 PRI &= 4 + ( 10,174 / 73,317 ) \\
 PRI &= 4 + 0.13877 \\
 PRI &= 4.13877 \text{ años} \\
 PRI &= 0.13877 \times 12 \times 1.66521 \text{ meses} \\
 PRI &= 0.66521 \times 30 \times 19.95622 \text{ días}
 \end{aligned}$$

Después de realizar los cálculos, se estableció que el periodo de recuperación de la inversión será de cuatro años, un mes y 20 días.

### **3.8.8 Impacto social**

La puesta en marcha del proyecto, contribuirá al desarrollo económico y social de los habitantes.

En el ámbito económico, ofrecerá oportunidades de trabajo a las personas de la localidad, que se dedican a la agricultura ya que generará un total de 6,349 jornales, empleos directos, diversificará la producción agrícola y las ganancias que se obtengan, se distribuirán entre los socios que se integren al proyecto.

Por el lado social, se logrará integrar a los agricultores a una asociación, ya que es algo que no existe en el Municipio.

## **CAPÍTULO IV COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE MORA**

En lo referente a la comercialización, a continuación se presentan los elementos a considerar para llevarla a cabo en el proyecto.

### **4.1 PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN**

Es una serie de pasos a seguir, para hacer llegar el producto al consumidor final.

#### **4.1.1 Proceso de la comercialización**

Los aspectos a cubrir para realizar la comercialización son los siguientes:

Tabla 9  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Proceso de la Comercialización**

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Concentración	Se almacenará en forma temporal en recipientes, en un cuarto frío.
Equilibrio	No existirá por la naturaleza de la fruta, se trata de un producto perecedero, el mercado queda en espera de la cosecha, debido a que se produce en ciertas épocas del año.
Dispersión	Se vende en los mercados locales de los municipios de Quiché, en específico a los minoristas. Otra variante es que se trasladará el producto a Santa Cruz del Quiché.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Al inicio se cubrirá el mercado a nivel de Departamento, para analizar el comportamiento de compra del consumidor, para luego extenderse a todo el país la venta del producto. Un dato relevante es la inexistencia de productores de mora en el Municipio, situación favorable en la implementación del proyecto.

#### **4.1.2 Análisis de la comercialización**

A continuación se detalla el análisis institucional, funcional y estructural, para

lograr tener una mayor amplitud en relación con la comercialización:

Tabla 10  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Análisis de la Comercialización**

Análisis		Descripción
Institucional	Productor	Serán las personas que formen la Asociación de Productores de Mora -APROM-.
	Minorista	Lo integrarán los vendedores que se encuentran ubicados en cada uno de los mercados de las cabeceras municipales.
	Consumidor final	Personas que adquieran el producto de los minoristas para su consumo.
Funcional	Físicas	El producto se acopiará en un cuarto refrigerado y se empacará en bandejas plásticas.
	Intercambio	El proceso de venta se dará de forma directa al minorista ubicado en los mercados indicados.
Estructural	Conducta de mercado	La conducta del mercado con relación a la mora es aceptable, ya que en el Departamento el consumo es significativo.
	Eficiencia de mercado	Se deberá lograr obtener la mayor eficiencia posible, en la utilización de todos los recursos disponibles, para que no exista desperdicio de los mismos y que se presenten los resultados esperados.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La tabla anterior muestra las diferentes situaciones en cuanto a los análisis objeto de estudio; cabe resaltar que dentro de los canales de comercialización, solo se tienen contemplados la existencia de minoristas, con el transcurrir de las funciones de la Asociación, podrían aparecer mayoristas que les interese comercializar el producto, APROM negociaría de forma directa con ellos el inicio

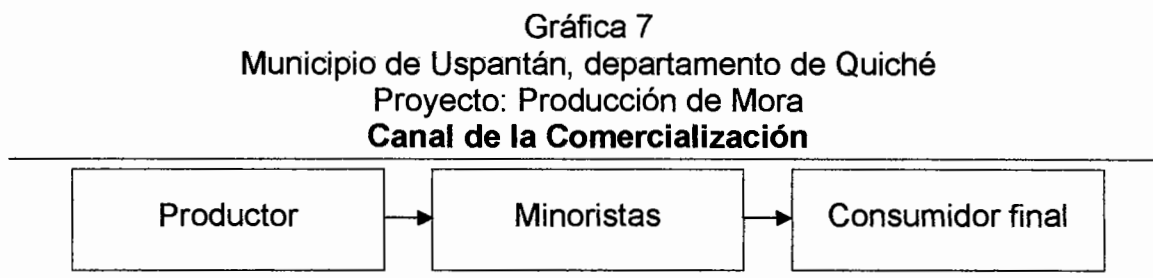
de las operaciones, para beneficio a sus propios intereses.

#### **4.1.3 Operaciones de la comercialización**

Se refiere a los canales y márgenes que se utilizan para comercializar el producto, los cuales se presentan a continuación:

##### **4.1.3.1 Canal de la comercialización**

El canal de comercialización que se utilizará para distribuir el producto, se presenta en la siguiente gráfica:



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Dentro de la comercialización existirá un solo intermediario, éste será el responsable de hacer llegar el producto hacia el consumidor final.

##### **4.1.3.2 Márgenes de la comercialización**

En los márgenes de comercialización se contemplan los pagos que realizan los intermediarios, hasta llegar al consumidor final, el detalle de los desembolsos se enumera a continuación:

Cuadro 32  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Márgenes de la Comercialización**

Instituciones	Precio de venta bandeja Q	Margen bruto Q	Gasto de mercadeo Q	Margen neto Q	% de rendimiento sobre la inversión	% de participación
Productor	6.50					87
Minorista	7.50	1.00	0.21	0.79	12	13
Transporte			0.21			
Consumidor final						
<b>Totales</b>		<b>1.00</b>		<b>0.79</b>		<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

De acuerdo a los datos una bandeja de mora genera un margen neto de comercialización de Q 0.79, lo que representa un 12% del precio al minorista, de la misma manera la participación de la Asociación es considerable, ya que refleja un 87% del precio al consumidor final, el porcentaje de rendimiento sobre la inversión es aceptable por ser mayor a la tasa de interés vigente en el sistema bancario

## **CAPÍTULO V**

### **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA PRODUCCIÓN DE MORA**

Al momento de la investigación no existen organizaciones empresariales definidas para el proceso de producción de mora, la forma de organización es de tipo familiar, lo que exige proponer un modelo empresarial acorde, para maximizar la utilización de los recursos disponibles y así desarrollar proyectos de inversión de beneficio común.

#### **5.1 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA**

En el presente estudio, se detallan los pormenores de la formación de la Asociación, ya que se debe de enumerar el tipo y sistema de la organización, normas externas e internas y el proceso de inscripción.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

Existen productores que se dedican en forma individual a otras actividades, esto bloquea la correcta producción y comercialización de los productos; es necesario formar una asociación como la Asociación de Agricultores Integral El Sembrador -AGRISEM- (que entre otras actividades de complemento, se dedican principalmente al maquilado de ejote francés), que agrupe a los productores de mora, para apoyar la producción y comercialización lo cual será vital para obtener un beneficio social y económico por parte de los agricultores.

Con este proyecto se pretende apoyar a los agricultores, se contará con asesoría de instituciones no gubernamentales que laboran en el Municipio, los que se dedican a apoyar la productividad agrícola y así tecnificar el proceso de producción.

Se considera que al momento de estar constituida de manera legal, la Asociación, tendrá mayores posibilidades de obtener financiamiento por parte de

la institución bancaria existente, además se pueden buscar aportes de instituciones gubernamentales.

### **5.3 OBJETIVOS**

Los objetivos que se persiguen con la implementación del proyecto, son los siguientes:

#### **5.3.1 Objetivo general**

Producir mora de primera calidad, satisfacer las exigencias del mercado, implementar la tecnificación y producción adecuada así como maximizar el rendimiento de cada uno de los recursos disponibles.

#### **5.3.2 Objetivos específicos**

- Promover la Asociación de agricultores, para que se dediquen a la producción de mora y así mejorar el nivel de precios del producto al momento de realizar la venta.
- Incrementar el rendimiento del terreno a utilizar, por medio de técnicas de conservación de suelos.
- Aplicar técnicas de producción que compartan las entidades gubernamentales y no gubernamentales.
- Comercializar de forma adecuada y eficiente, para satisfacer las necesidades del mercado y así generar mayores ingresos.

### **5.4 TIPO Y DENOMINACIÓN**

Se recomienda la formalización de una asociación, la razón social tendrá la denominación: "Asociación de Productores de Mora -APROM-", los asociados serán los mismos productores y las oficinas estarán instaladas en el casco urbano.

## **5.5 MARCO JURÍDICO**

Para formalizar la creación de la Asociación, será necesario implementar normas internas y externas, las cuales se detallan a continuación:

### **5.5.1 Normas internas**

Se implementará un reglamento interno, que contenga disposiciones generales, relaciones laborales (tanto internas como externas). La Asamblea General será la encargada de desarrollar y aprobar los estatutos necesarios.

### **5.5.2 Normas externas**

Se debe de realizar la inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, en donde se tramitará el número de identificación tributaria -NIT-, para efectos de realizar los controles contables en los libros autorizados.

Además se puede apoyar, para fundamentar la legalización de la Asociación de las siguientes leyes:

- Artículo 34, Constitución Política de la República de Guatemala, se reconoce el derecho de libre asociación.
- Artículo 43, Constitución Política de la República, se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo.
- Código Civil. Decreto Ley 106, Artículo 15, inciso 4, son personas jurídicas, las sociedades, consorcios y cualesquiera otras con fines lucrativos que permitan las leyes.
- Código de Trabajo, Decreto número 1441, regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores
- Ley del Organismo Ejecutivo y sus reformas, Decreto número 114-97. Artículo 36, Ministerio de Gobernación, inciso b), aprobar los estatutos de las fundaciones y otras formas de organización.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus reformas, Decreto 26-92, Artículo 2,

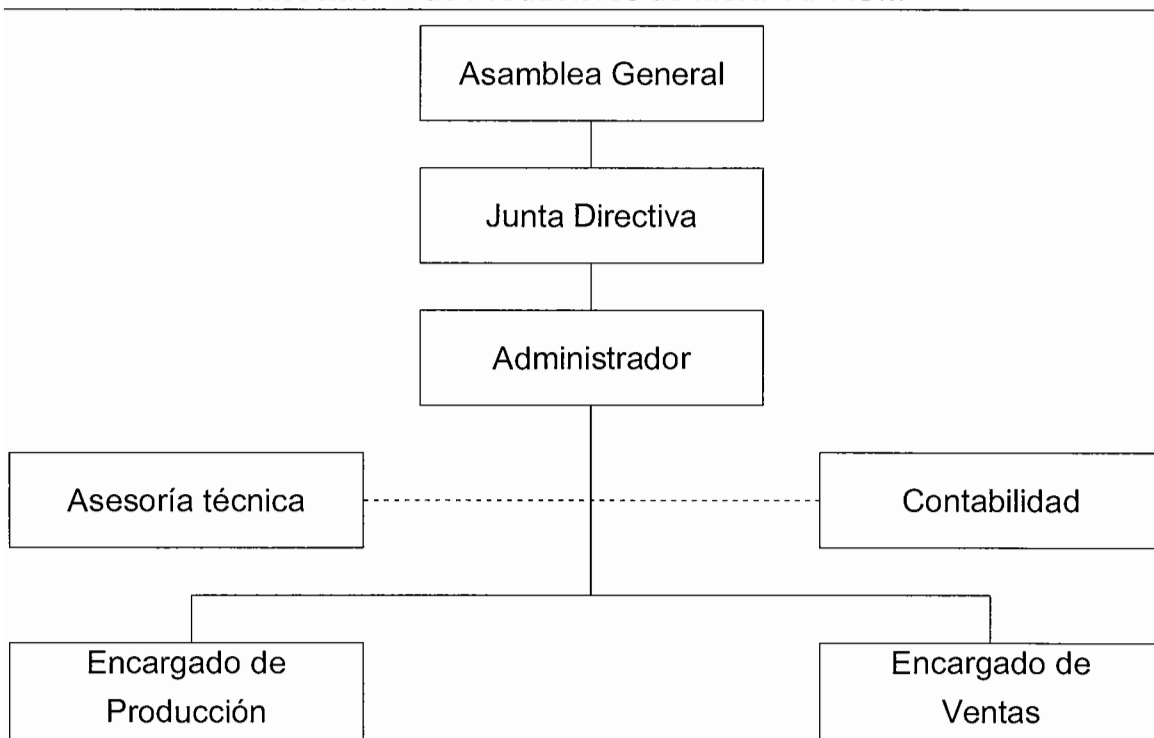
campo de aplicación, Artículo 3 contribuyentes.

- Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas, Decreto 27-92, Artículo 2, numeral 6, por contribuyente; artículo 3 numeral 1 del hecho generador.

## 5.6 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Estará constituida por la Asociación de Productores de Mora -APROM- y su finalidad será organizar a una cantidad de agricultores para poder ejecutar el proyecto, estarán estructurados de la siguiente forma:

Gráfica 8  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Estructura Organizacional Propuesta**  
Asociación de Productores de Mora -APROM-



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

De la forma anterior estarán distribuidas las personas que se contraten para laborar dentro de APROM. Las actividades que deben cumplir se detallan a

continuación:

Tabla 11  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Funciones Básicas de las Unidades Administrativas**  
Asociación de Productores de Mora -APROM-

<b>Departamentos</b>	<b>Atribuciones</b>
Asamblea General	Estará formada por los agricultores que se asocien a APROM, serán los responsables de dictaminar la reglamentación necesaria, además de seleccionar entre sus miembros a la Junta Directiva y al Administrador. Los puestos son adhonorem.
Junta Directiva	Serán elegidos en una asamblea por parte de todos los asociados, ocuparán ese cargo por un tiempo determinado, en forma rotativa. Cumplirán y harán que se cumplan cada uno de los estatutos y reglamentos que se implementen en la Asociación. Estará integrada por Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Tesorero y Vocales, adhonorem.
Administración	Se encargará de coordinar en forma directa todas las actividades concernientes al proceso de producción, almacenaje y venta del producto. Estará a cargo de una persona, al que se le pagará por concepto de honorarios Q 2,000 mensuales.
Departamento de producción	En total se realizarán 6,349 jornales a razón de Q 47 cada uno más Q. 8.33 de bonificación incentivo. Este departamento estará a cargo de un Ingeniero Agrónomo.
Departamento de ventas	Encargado de realizar el proceso de venta, reparto del producto en los mercados, devengará Q 1,455 más bonificación incentivo y comisiones.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

Si se presenta alguna situación que perjudique el desarrollo normal de las actividades, la Asamblea General será el órgano encargado de tomar las decisiones que erradiquen los resultados negativos. Se contratará un Ingeniero Agrónomo como asesor técnico, para supervisar las labores del departamento de producción y un contador externo, se pagarán por concepto de honorarios

Q 400 y Q 300 respectivamente.

Para ampliar la información con relación a la organización de APROM, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 12  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Análisis Organizacional**  
Asociación de Productores de Mora -APROM-

Tipo	Descripción
Tipo de organización	Tipo de organización: Asociación civil de beneficio común.
	Volumen de producción: 48,800 libras para el primer año y 75,600 para el resto de los años.
	Nivel tecnológico: II.
	Capital de trabajo: Q 202,159.
	Mano de obra: asalariada y no asalariada.
Estructura administrativa	Complejidad: las labores se dividen en relación a cada departamento establecido.
	Formalización: existirá un reglamento interno que la Asamblea General lo desarrollará y aplicará.
	Centralización: la responsabilidad se delegará a los departamentos establecidos.
Sistema de organización	La responsabilidad se delega en cada uno de los encargados.
Diseño de organización	División de trabajo: se delegarán actividades específicas para cada departamento.
	Departamentalización: se estructuró la Asociación en los departamentos necesarios.
	Jerarquización: existen dos niveles, medio y operativo.
	Coordinación: se dará de acuerdo a las actividades de cada persona en su departamento.
Tipo de departamentalización	Funcional: se especifican las actividades para cada departamento.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La forma de trabajo detallada con anterioridad, simplifica la manera en que las labores se desarrollarán en la Asociación.

### **5.7 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La propuesta de APROM, tiene la finalidad de tener beneficio común, debido a que los socios diversificarían su producción, para poder ofrecer al mercado otro producto de consumo, y así tener ingresos económicos, que coadyuven a mejorar el nivel de vida de las familias del Municipio.

## CONCLUSIONES

Con base en los resultados de la investigación del tema “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión” desarrollado en el municipio de Uspantán, departamento de Quiché, se concluye lo siguiente:

1. El Municipio manifiesta un escaso desarrollo económico y poco aprovechamiento de sus recursos naturales, debido a la falta de fuentes de trabajo, bajos ingresos económicos, falta de vías de acceso, baja cobertura de los servicios básicos, recaudación y escaso presupuesto municipal; estas causas inciden en el incremento de la pobreza, desnutrición, analfabetismo, contaminación, migración, deterioro de edificios escolares, falta de asistencia médica y transporte público rural.
2. El 90% de la población rural indígena presenta un bajo nivel educativo que determina su inclinación hacia la agricultura como medio de subsistencia, esto obliga a los habitantes a producir cultivos tradicionales para el autoconsumo que por falta de capacitación venden a intermediarios a precios bajos.
3. Para el Municipio la agricultura es una actividad económica representativa, genera la mayor fuente de empleos. Por la falta de recursos monetarios, capacitación técnica y organización social el rendimiento y calidad de los productos es baja.
4. La falta de organización empresarial y el incipiente proceso de comercialización, provoca que las blockeras del Municipio no compartan conocimientos y se apoyen mutuamente, derivado de ellos los propietarios obtienen mínimo acceso al financiamiento y asesoría técnica.

5. La actividad artesanal tiene incidencia en la aportación económica de Uspantán. Por su importancia la producción de block se destaca de las demás unidades. Los artesanos desconocen los costos y gastos en que incurren, por lo que no establecen la utilidad real que obtienen y no solicitan financiamiento externo por no tener garantías y documentos de su situación financiera que los respalde.
6. Los artesanos desarrollan la producción por conocimientos que adquieren de manera empírica, trabajan de forma independiente, visualizándose como competencia entre ellos, lo que les limita el acceso a capacitación, asesoría y adquisición de maquinaria moderna, situación que repercute en la capacidad de producción y en la ampliación de mercado.
7. La falta de organización de productores, fuentes de trabajo, capacitación, asesoría y financiamiento han sido un obstáculo para el desarrollo de los agricultores del Municipio. Además el desgaste de la tierra generado por el monocultivo y que los resultados de la evaluación financiera los consideran viables, se propone como propuesta de inversión el cultivo mora.

## RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones establecidas a continuación se procede a recomendar lo siguiente:

1. Que con el fin de mejorar sus condiciones de vida, la población debe de apoyarse con la Oficina Municipal de Planificación, para priorizar los requerimientos esenciales de inversión social, implementar programas de seguridad alimentaria y promover proyectos productivos, dirigidos a las comunidades más necesitadas. Esto a través de buscar alianzas con gobiernos internacionales, ONG's y realizar una campaña de concientización dirigido a los habitantes sobre la necesidad de recaudación de tasas, arbitrios y tributos municipales.
2. Que la población coordine actividades con la Dirección Departamental de Educación, para que desarrollen campañas sobre la importancia que representa recibir una educación formal y completa, amplíen la cobertura estudiantil, consideren incrementar la infraestructura escolar, contratación de maestros, adquisición de mobiliario y equipo para alcanzar un desarrollo equitativo de las comunidades.
3. Que los productores agrícolas del Municipio establezcan una cooperativa, por medio de la cual les permita solicitar financiamiento externo y asesoría técnica a entidades privadas y gubernamentales con la finalidad de mejorar la calidad y rendimiento de sus cultivos.
4. Que la población conjuntamente con los COCODE soliciten capacitación al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, los talleres necesarios para que los productores de block puedan mejorar su producción, asimismo es necesario que se organicen con la finalidad que se desarrollen y

puedan alcanzar un nivel alto para que se incremente su participación económica en beneficio de las familias productoras, a través de obtener acceso al financiamiento externo de entidades e instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

5. Que los artesanos del Municipio, contraten los servicios de un contador, para establecer los costos y gastos en que se incurren, determinar la rentabilidad de la producción, además podrán respaldar la situación financiera al gestionar créditos, así como incrementar la incidencia en la aportación económica de Uspantán.
6. Que los artesanos formen asociaciones productivas en el Municipio, para trabajar de manera conjunta, ya que al agruparse tienen ventajas al solicitar capacitación, asesoría, financiamiento, adquisición de tecnología para aumentar la producción y poder ampliar el mercado.
7. Que los grupos de interés por medio de la Oficina Municipal de Planificación, convoque a los líderes comunitarios para darles a conocer la propuesta de inversión, que ha sido elaborada para fomentar que los agricultores se asocien, con el fin de diversificar la agricultura, generar empleos y mejorar el nivel de vida de todas las personas que se involucren en el proyecto.

# **ANEXOS**

Anexo 1  
 Departamento de Quiché  
 Proyecto: Producción de Mora  
**Cálculo de Mínimos Cuadrados de Proyecciones de Producción**  
 (Cantidades expresadas en quintales)  
 Año: 2008

<b>Años</b>	<b>Producción</b>	<b>x</b>	<b>xy</b>	<b>x<sup>2</sup></b>
2003	229.00	-2	-458.00	4
2004	473.02	-1	-473.02	1
2005	473.02	0	0.00	0
2006	468.28	1	468.28	1
2007	463.80	2	927.60	4
	2,107.12		464.85	10

$$a = 2,107.12 / 5 = 421.42$$

$$b = 464.85 / 10 = 46.49$$

$$y = a + b(x)$$

<b>Años</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>x</b>	<b>Proyección</b>
2008	421.42	46.49	3	560.88
2009	421.42	46.49	4	607.36
2010	421.42	46.49	5	653.85
2011	421.42	46.49	6	700.33
2012	421.42	46.49	7	746.82

Fuente: Elaboración propia, Grupo EPS., primer semestre 2008.

Anexo 2  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Cálculo del Factor de Actualización en Evaluación Financiera**

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Factor de actualización</b>					
	$\frac{1}{(1+i)^n}$				
<b>Valor actual neto</b>					
$\frac{1}{(1+0.22)^0}$	$\frac{1}{(1+0.22)^1}$	$\frac{1}{(1+0.22)^2}$	$\frac{1}{(1+0.22)^3}$	$\frac{1}{(1+0.22)^4}$	$\frac{1}{(1+0.22)^5}$
1.00000	0.81967	0.67186	0.55071	0.45140	0.37000
<b>Relación beneficio costo</b>					
$\frac{1}{(1+0.22)^0}$	$\frac{1}{(1+0.22)^1}$	$\frac{1}{(1+0.22)^2}$	$\frac{1}{(1+0.22)^3}$	$\frac{1}{(1+0.22)^4}$	$\frac{1}{(1+0.22)^5}$
1.00000	0.81967	0.67186	0.55071	0.45140	0.37000
<b>Tasa interna de retorno</b>					
$\frac{1}{(1+0.294059)^0}$	$\frac{1}{(1+0.294059)^1}$	$\frac{1}{(1+0.294059)^2}$	$\frac{1}{(1+0.294059)^3}$	$\frac{1}{(1+0.294059)^4}$	$\frac{1}{(1+0.294059)^5}$
1.00000	0.77276	0.59716	0.46146	0.35660	0.27557

Fuente: Elaboración propia, Grupo EPS., primer semestre 2008.

Anexo 3  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
**Criterios de Aceptación, Evaluación Financiera**

---

**Valor actual neto (VAN)**

- \* VAN Positivo (mayor que cero) se acepta el proyecto.
- \* VAN Nulo (igual a cero) es indiferente realizar o no el proyecto.
- \* VAN Negativo (menor que cero) se rechaza el proyecto.

**Relación benefició costo (B/C)**

- \*  $B/C >$  (mayor) que 1 el proyecto se acepta.
- \*  $B/C =$  (igual) que 1 es indiferente realizar o no el proyecto.
- \*  $B/C <$  (menor) que 1 se rechaza el proyecto.

**Tasa interna de retorno (TIR)**

- \*  $TIR >$  (mayor) que la tasa de descuento (C.O.C) se acepta el proyecto.
- \*  $TIR =$  (igual) que la tasa de descuento (C.O.C) es indiferente realizar o no el proyecto.
- \*  $TIR <$  (menor) que la tasa de descuento se rechaza el proyecto.

---

Fuente: Elaboración propia, con base en el documento de apoyo a la docencia, curso finanzas III.

Anexo 4  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de mora  
**Manual de Normas y Procedimientos**  
Año: 2008

## ÍNDICE

### MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1 OBJETIVOS DEL MANUAL</b>	<b>1</b>
1.1.1 General	1
1.1.2 Específicos	1
<b>1.2 CAMPO DE APLICACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>1.3 NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL</b>	<b>2</b>
<b>1.4 SIMBOLOGÍA A UTILIZAR</b>	<b>3</b>
<b>ADQUISICIÓN DE INSUMOS</b>	<b>5</b>
<b>PROCESO DE PRODUCCIÓN DE MORA</b>	<b>8</b>
<b>COSECHA Y ALMACENAMIENTO DE MORA</b>	<b>11</b>

## **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Es necesario para la ejecución del proceso de producción de mora, indica todas las actividades necesarias, desde su inicio hasta su final.

### **INTRODUCCIÓN**

Es un método para alcanzar las actividades necesarias, para realizar las labores y guiar al empleado en cada una de las fases laborales que debe de realizar.

El objetivo es apoyar al personal de APROM a desarrollar las actividades de una manera eficiente y eficaz, para maximizar la utilización de los diferentes recursos disponibles.

Sirve de base para desarrollar las labores y ayuda a entender de una forma simple los procesos; además contiene los objetivos, se enumeran las normas de aplicación general que deben de ser respetadas por parte de todos los miembros de la asociación.

### **1.1 OBJETIVOS DEL MANUAL**

Se dividen en general y específicos:

#### **1.1.1 General**

- Ser un instrumento que funcione para ejecutar las actividades estipuladas y ejecutar el proceso de producción de mora.

#### **1.1.2 Específicos**

- Ser la base para llevar a cabo los procedimientos que debe desarrollar cada miembro de APROM.

- Servir de guía para la ejecución de todas las actividades a realizar.
- Aprovechar el recurso tiempo al realizar cada una de las fases..

## **1.2 CAMPO DE APLICACIÓN**

Tiene como campo de aplicación a la “Asociación de Productores de Mora”, la cual se dedica a la producción de mora.

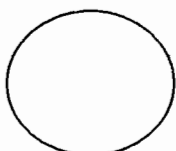
## **1.3 NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL**

- Los procedimientos son normas generales que servirán para medir el grado de cumplimiento de las tareas asignadas.
- Cada encargado debe conocer detalladamente las normas y los procedimientos contenidos en el manual y que involucre a cada uno del personal a su cargo.
- Las normas deben ser aplicadas y respetadas por todos los miembros de la Asociación.
- El manual debe ser revisado y corregido periódicamente para hacerle mejoras de acuerdo a necesidades presentadas.

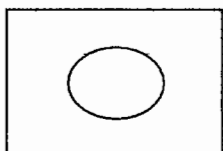
## 1.4 SIMBOLOGÍA A UTILIZAR



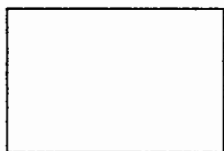
Inicio o fin de los procedimientos



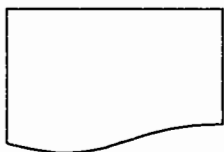
Operación: Cuando se realiza una actividad física o mental.



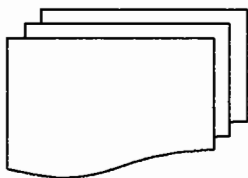
Operación combinada: Cuando se realizan dos operaciones simultáneamente.



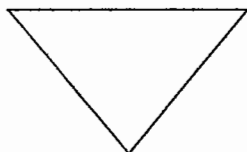
Inspección: Cuando se realiza una verificación sobre lo elaborado.



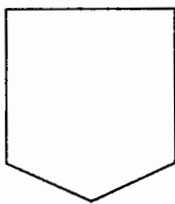
Documento: Cuando se realiza un documento.



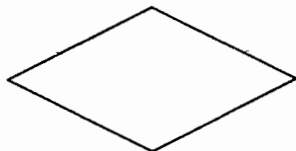
Multidocumento: Cuando se necesitan documentos con originales y copias.



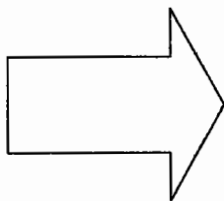
Archivo: Cuando se necesita archivar documentos.



**Conector:** Cuando finaliza una actividad y se pasa a otra área. Con letra mayúscula en orden alfabético se enumeran las actividades.



**Decisión alternativa:** En la decisión al lado derecho es positiva y a la izquierda es negativa.



**Traslado:** Es el traslado de un documento o artículo.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-</b>	
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN DE INSUMOS</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>PÁGINA 5/13</b>
<b>CÉSAR PENSAMIENTO CASTAÑEDA</b>	

**Objetivo**

Adquirir los insumos para la producción de mora.

**Normas**

Las cotizaciones deben ser aprobadas por la Asamblea General.

Las compras deben ir acompañadas de su respectiva factura.

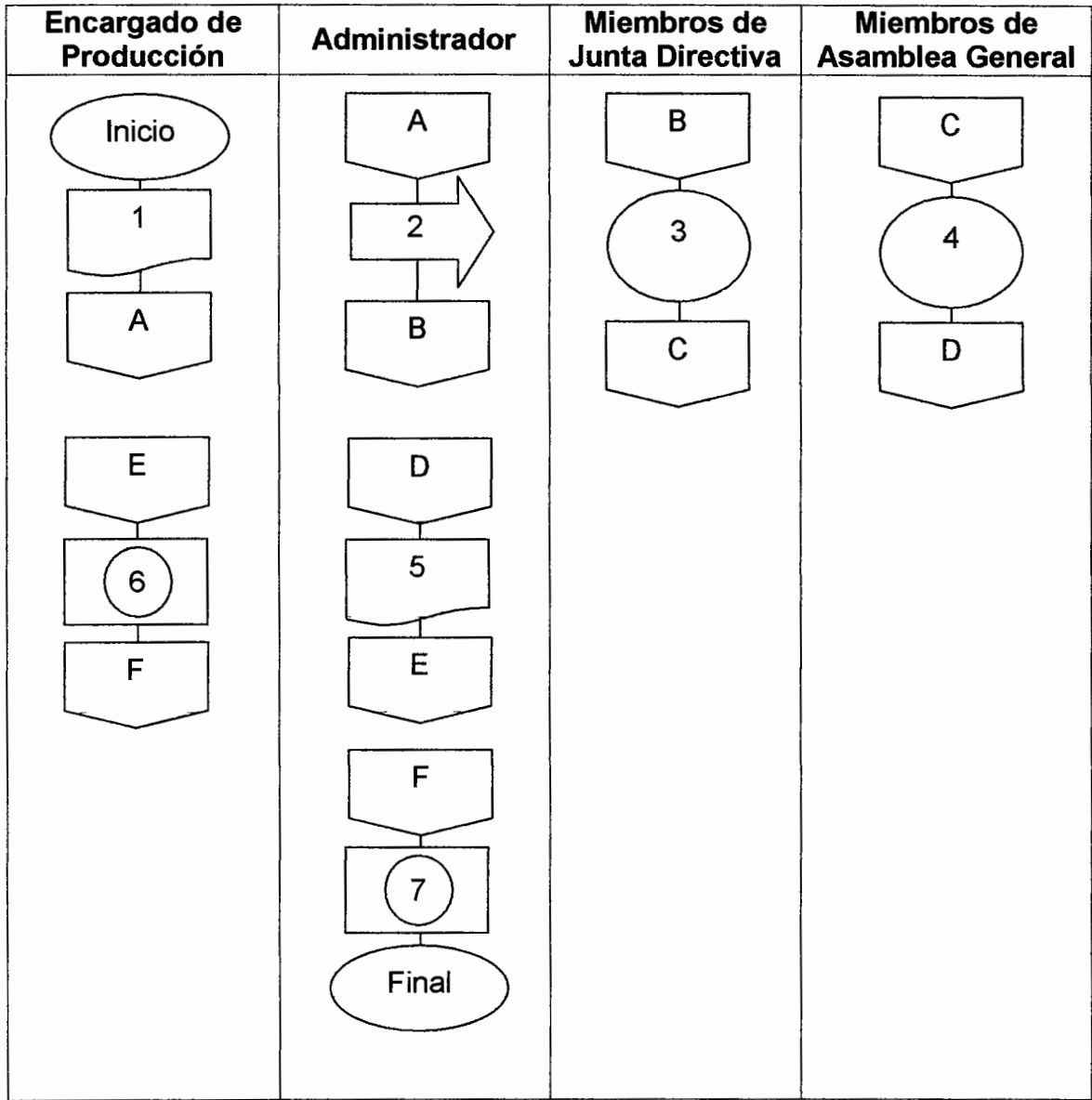
Los requerimientos deben ser solicitados con cinco días de anticipación para evitar contratiempos.

Para autorizar una compra debe tener por lo menos dos cotizaciones.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-</b>	
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN DE INSUMOS</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>PÁGINA 6/13</b>
<b>CÉSAR PENSAMIENTO CASTAÑEDA</b>	

<b>Unidades Administrativas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Departamento de Producción	Encargado	1	Realizar la requisición de insumos.
Administración	Administrador	2	La requisición se traslada a Junta Directiva y Asamblea General.
Junta Directiva	Miembros de Junta Directiva	3	Se recibe la requisición y se solicita la cotización a proveedores.
Asamblea General	Miembros de Asamblea General	4	Se entrega la cotización al Administrador, la cotización y la aceptada.
Administración	Administrador	5	Se emite el cheque y lo entrega al Encargado de Plantación.
Departamento de Producción	Encargado	6	Se entregan los insumos con factura y copias al Administrador.
Administración	Administrador	7	Se registra el movimiento contable y archiva.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-</b>	
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN DE INSUMOS</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>PÁGINA 7/13</b>
<b>CÉSAR PENSAMIENTO CASTAÑEDA</b>	



<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-</b>	
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: PROCESO DE PRODUCCIÓN DE MORA</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>PÁGINA 8/13</b>
<b>CÉSAR PENSAMIENTO CASTAÑEDA</b>	

**Objetivo**

Producir mora de alta calidad para ser comercializada tanto en mercados locales y regionales.

**Normas**

La mora debe cultivarse con estándares de calidad

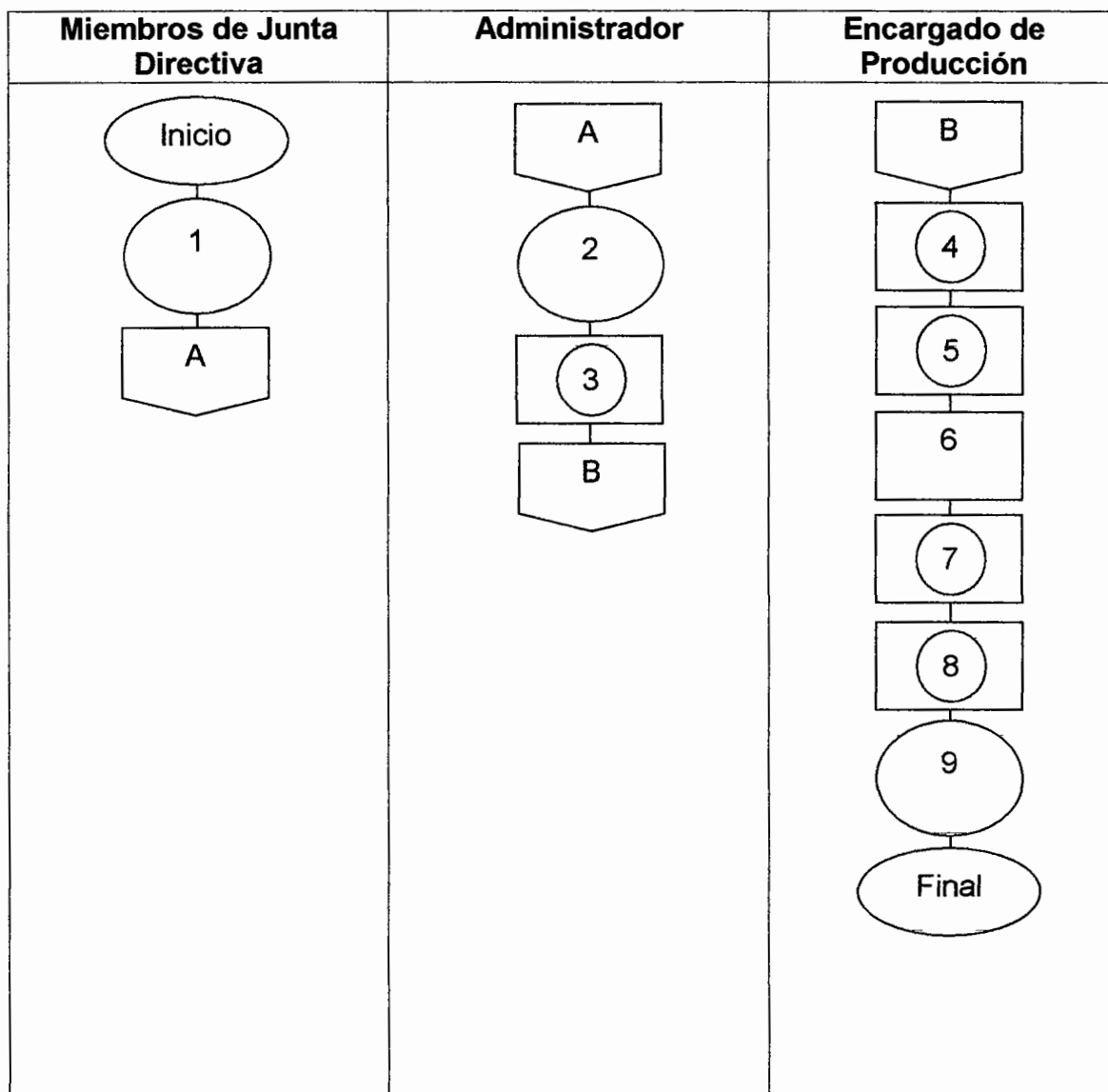
El proceso debe ser ordenado y se deben aprovechar todos los recursos disponibles.

El pago será por jornal y el personal debe ser contratado temporalmente.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-</b>	
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: PROCESO DE PRODUCCIÓN DE MORA</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>PÁGINA 9/13</b>
<b>CÉSAR PENSAMIENTO CASTAÑEDA</b>	

<b>Unidades Administrativas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Junta Directiva	Miembros de Junta Directiva	1	Se autoriza el proyecto y delegan funciones.
Administración	Administrador	2	Se planifica la producción.
Asamblea General, Junta Directiva y Administración	Administrador	3	Ejecución del plan y contratación del personal.
Departamento de Producción	Encargado	4	Preparación del terreno y siembra.
Departamento de Producción	Encargado	5	Se realiza la primera limpia y abonado.
Departamento de Producción	Encargado	6	Inspecciona la producción.
Departamento de Producción	Encargado	7	Realización de la segunda limpia y abonado.
Departamento de Producción	Encargado	8	Fumigación y limpieza.
Departamento de Producción	Encargado	9	Se informa sobre calidad y cantidad de producción.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-</b>	
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: PROCESO DE PRODUCCIÓN DE MORA</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>PÁGINA 10/13</b>
<b>CÉSAR PENSAMIENTO CASTAÑEDA</b>	



<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-</b>	
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: COSECHA Y ALMACENAMIENTO DE MORA</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>PÁGINA 11/13</b>
<b>CÉSAR PENSAMIENTO CASTAÑEDA</b>	

#### Objetivo

Producir la mayor cantidad posible de mora para comercializar y vender a los minoristas.

#### Normas

La recolección se realizará por peso y la medida serán cajas de madera tamaño estándar. El producto debe clasificarse según su tamaño.

El Encargado de Plantación es el responsable de la recolección total de la cosecha.

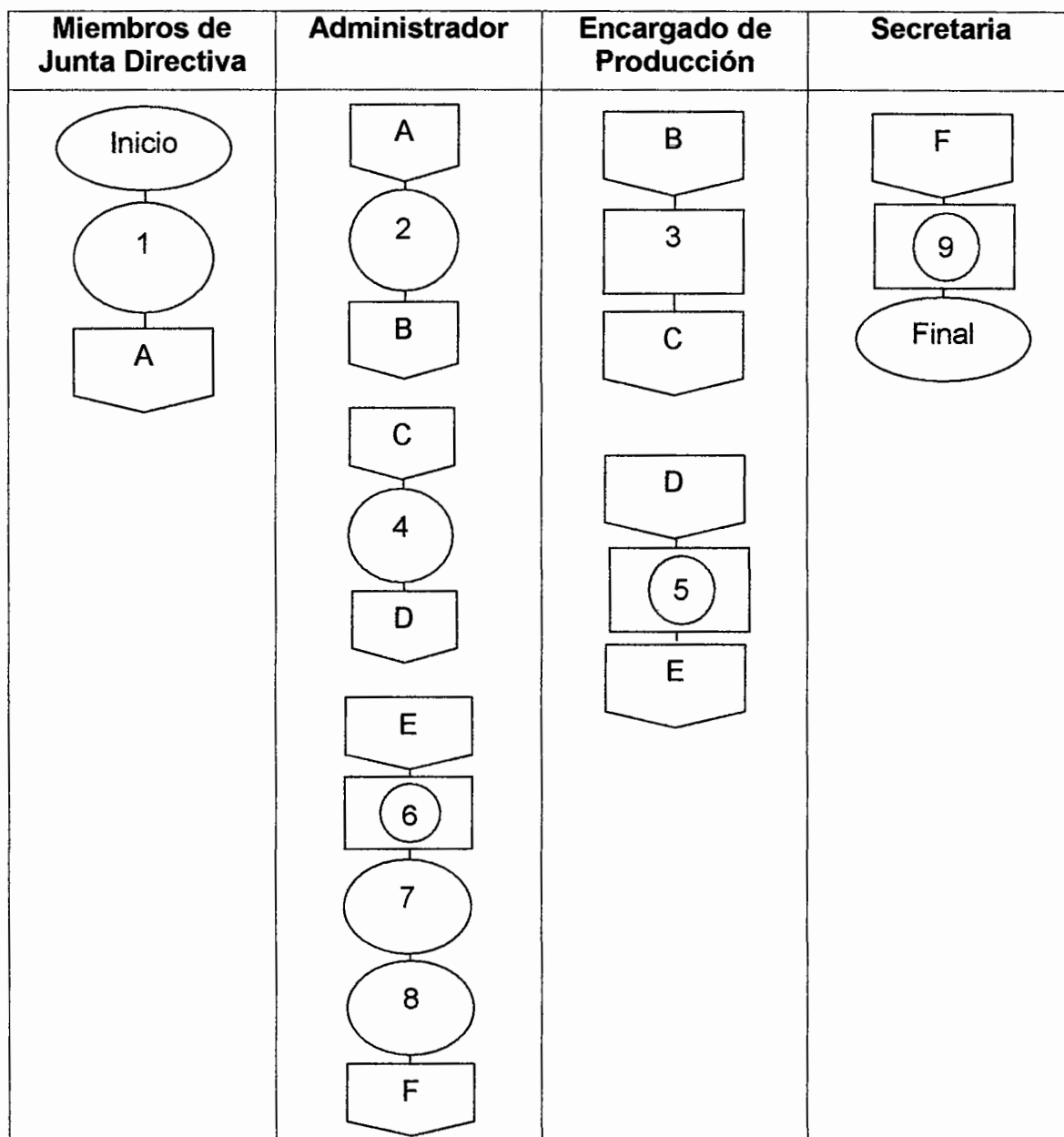
El Encargado de Plantación debe informar a Junta Directiva y Asamblea General sobre el producto recolectado para que el Administrador se encargue de registrar el inventario para su comercialización.

El producto debe ser almacenado en un cuarto frío para su mantenimiento y conservación.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-</b>	
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: COSECHA Y ALMACENAMIENTO DE MORA</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>PÁGINA 12/13</b>
<b>CÉSAR PENSAMIENTO CASTAÑEDA</b>	

<b>Unidades Administrativas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Junta Directiva	Miembros de Junta Directiva	1	Girar instrucciones para calendarizar la cosecha.
Administración	Administrador	2	Planificar la siembra con el Encargado de Plantación.
Departamento de Producción	Encargado	3	Inspeccionar la producción.
Administración	Administrador	4	Contratar jornaleros.
Departamento de Producción	Encargado	5	Realizar la recolección del producto y lo entregan.
Administración	Administrador	6	Almacenar y clasificar el producto.
Administración	Administrador	7	Registrar el inventario
Administración	Administrador	8	Presentar información a Junta Directiva.
Junta Directiva	Secretaria	9	Levantar acta y archivar documento.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-</b>	
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCEDIMIENTO: COSECHA Y ALMACENAMIENTO DE MORA</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>PÁGINA 13/13</b>
<b>CÉSAR PENSAMIENTO CASTAÑEDA</b>	



Anexo 5  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de mora  
**Manual de Organización**  
Año: 2008

## ÍNDICE

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN, ASOCIACIÓN PRODUCTORES DE MORA -APROM-, MUNICION DE USPANTAN, DEPARTAMENTO DE QUICHÉ

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1 MARCO JURÍDICO</b>	<b>1</b>
<b>1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL</b>	<b>2</b>
1.2.1 General	2
1.2.2 Específicos	2
<b>1.3 FUNCIONES DEL MANUAL</b>	<b>2</b>
<b>1.4 ORGANIGRAMA GENERAL</b>	<b>2</b>
<b>1.5 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE Y CARGOS PUESTOS</b>	<b>3</b>

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN, ASOCIACIÓN PRODUCTORES DE MORA -APROM-, MUNICION DE USPANTAN, DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

La finalidad del manual es la de servir de apoyo en las acciones a realizar por parte de APROM, se detalla la descripción técnica de cargos y puestos, las que servirán de base para la ejecución de las labores.

### **INTRODUCCIÓN**

Un manual sirve de base para orientar las actividades a realizar dentro de una organización, es necesaria la descripción de cargos y puestos, para definir las actividades que le corresponden a cada persona; por otra parte para el personal de nuevo ingreso es fundamental para inducir a la persona a la realización de sus actividades. También se encuentra el marco jurídico sobre la cual se basa la formalización de la asociación, la misma incluye leyes externas y normas internas en la que basará el comportamiento de los empleados; por otra parte contiene los objetivos y funciones a cumplir, el organigrama y la descripción técnica de puestos y cargos de la organización.

#### **1.1 MARCO JURÍDICO**

APROM se rige por varias leyes y normas internas que son de aplicación general, los cuales se mencionan a continuación:

- **Externas**

Constitución Política de la República de Guatemala

Código Municipal (Decreto 58-88)

Código Civil (Decreto Ley 106)

Código de Trabajo (Decreto 1441)

Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Acuerdo Gubernativo 461-2002).

Ley del impuesto sobre la renta (Decreto 26-92)

Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92)

- Internas

Estatutos internos

Manual de Normas y Procedimientos

Contrato de Trabajo

## **1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL**

Se divide en general y específicos:

### **1.2.1 General**

Ser la guía para los puestos que componen APROM y detallar las funciones que le corresponde a cada empleado.

### **1.2.2 Específicos**

Especificar la autoridad-responsabilidad de puesto y cargo.

Detallar a los empleados sus derechos y obligaciones establecidos para cada cargo y puesto de trabajo.

Describir la división de funciones, atribuciones y responsabilidades.

## **1.3 FUNCIONES DEL MANUAL**

Alcanzar los objetivos propuestos por APROM.

Evitar contradicciones en las funciones y responsabilidades.

Prevenir la duplicidad de mandos dentro de APROM.

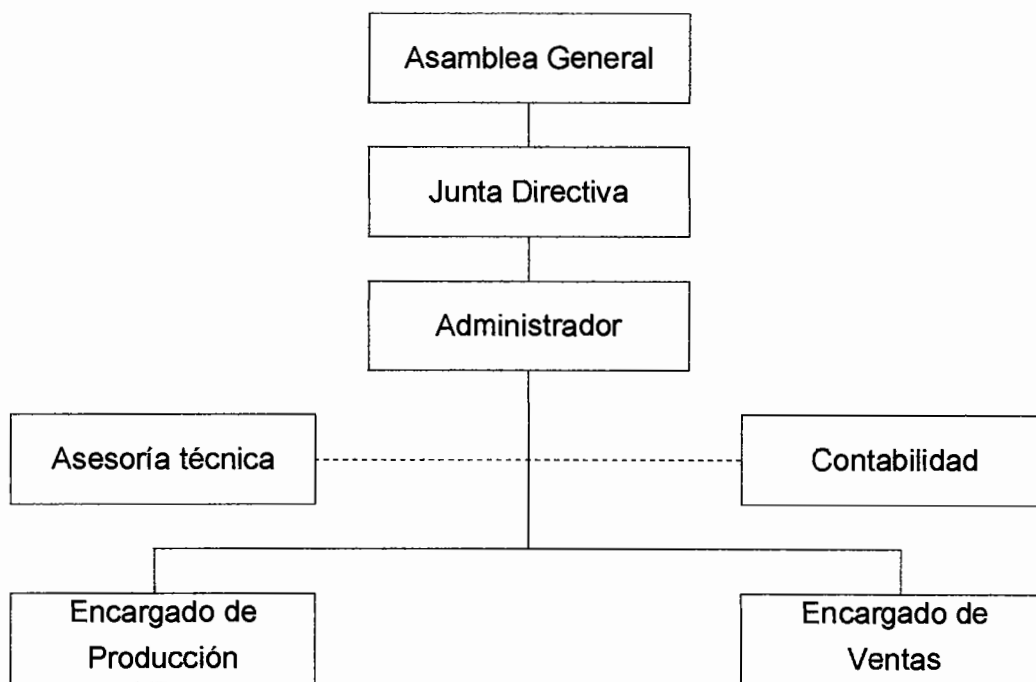
Orientar a los empleados a realizar de mejor forma de sus actividades.

## **1.4 ORGANIGRAMA GENERAL**

De acuerdo a las necesidades de APROM se ha propuesto una organización

lineal, la cual se grafica a continuación:

Gráfica 6  
Municipio de Uspantán, departamento de Quiché  
Proyecto: Producción de Mora  
**Estructura organizacional propuesta**  
Asociación de Productores de Mora -APROM-  
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2008.

La estructura organizacional de la Asociación estará conformada por la Asamblea General, Junta Directiva, Administrador, Encargado de Producción, Encargado de Ventas.

### 1.5 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS Y PUESTOS

La Asamblea General elegirá a la Junta Directiva y ésta al Administrador, quien contratará al Encargado de Plantación, Encargado de Bodega, Repartidor / Vendedor y Jornaleros. A continuación se describen los cargos y puestos:

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN****“ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-“****AÑO 2008****PÁGINA 4/11****I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Título del cargo: Presidente

Código: 001

Ubicación administrativa: Junta Directiva

Inmediato superior: Asamblea General

Subalternos: Administrador

**II. DESCRIPCIÓN**

Naturaleza del cargo: Debe de liderar y estipular las normas generales de trabajo, es la autoridad de la Junta Directiva.

Atribuciones: Debe de vigilar las normas de APROM para cumplir con los objetivos establecidos.

Relaciones de trabajo: Mantener una cultura organizacional adecuada, buscar la armonía entre todos los integrantes de APROM y con el público en general.

Responsabilidad: Manejar eficaz y eficientemente los recursos y velar por el buen funcionamiento de la Asociación.

**III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

Educativa: Perito Agrónomo

Experiencia: cultivos agrícolas

Habilidades: Liderazgo

Sexo: Masculino

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN****“ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-“****AÑO 2008****PÁGINA 5/11****I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Título del cargo: Vicepresidente

Código: 002

Ubicación administrativa: Junta Directiva

Inmediato superior: Asamblea General.

Subalternos: Administrador

**II. DESCRIPCIÓN**

Naturaleza del cargo: Cargo administrativo que debe de realizar funciones auxiliares Presidente.

Atribuciones: Colaborar en las reuniones y supervisar las labores de la Asociación.

Relaciones de trabajo: Mantener relaciones labores con los miembros de la APROM.

Responsabilidad: Aprovechar la utilización de los recursos disponibles.

**III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

Educativa: Secundaria

Experiencia: cosechas agrícolas

Habilidades: Matemáticas y manejo de personal

Destrezas: Equipo agrícola y de oficina

Sexo: Masculino

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN****“ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-“****AÑO 2008****PÁGINA 6/11****I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Título del cargo: Tesorero

Código: 003

Ubicación administrativa: Junta Directiva

Inmediato superior: Asamblea General

Subalternos: Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN**

Naturaleza del cargo: Manejar de los recursos económicos de APROM y supervisar las operaciones contables.

Atribuciones: Vigilar la utilización de los los recursos financieros de APROM y revisar los libros contables.

Relaciones de trabajo: Adecuada relación interpersonal.

Responsabilidad: Vigilar por la correcta utilización del recurso económico de APROM y confidencialidad con la información pertinente.

**III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

Educativa: Perito Contador

Experiencia: Contable y agrícola

Habilidades: Matemáticas

Destrezas: Equipo de oficina y agrícola.

Sexo: Masculino

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN****“ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-“****AÑO 2008****PÁGINA 7/11****I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Título del cargo: Secretaria

Código: 004

Ubicación administrativa: Junta Directiva

Inmediato superior: Asamblea General

Subalternos: Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN**

Naturaleza del cargo: Realizar actas para dejar constancia de las reuniones realizadas y realizar lo solicitado por parte de la Asamblea General.

Atribuciones: Realizar Archivar los documentos que sirvan para el funcionamiento de la Junta Directiva.

Relaciones de trabajo: Sostener relaciones laborales acordes con los miembros de APROM y con las personas que correspondan.

Responsabilidad: Confidencialidad con la información de APROM y el archivo correspondiente.

**III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

Educativa: Secretaria y oficinista

Experiencia: Archivo y redacción de actas

Habilidades: Secretariales

Destrezas: Equipo de oficina

Sexo: Femenino

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN****“ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-“****AÑO 2008****PÁGINA 8/11****I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Título del cargo: Vocales

Códigos: 005 a 007

Ubicación administrativa: Junta Directiva

Inmediato superior: Asamblea General

Subalternos: Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN**

Naturaleza del cargo: Apoyar y suplir en las actividades correspondientes cuando algún integrante de la Junta Directiva se ausente.

Atribuciones: Servir de apoyo a la Junta Directiva y realizar las tareas necesarias solicitadas por parte de la Asamblea General y Junta Directiva.

Relaciones de trabajo: Buenas relaciones laborales con los integrantes de APROM.

Responsabilidad: Organizar los temas que se tratarán cuando se realicen las reuniones entre la Asamblea General y la Junta Directiva.

**III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

Educativo: Secundario

Experiencia: Cultivos agrícolas

Habilidades: Organización

Destrezas: Equipo de oficina

Sexo: Masculino

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN****“ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-“****AÑO 2008****PÁGINA 9/11****I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Título del puesto: Administrador

Ubicación administrativa: Administración

Código: 008

Inmediato superior: Junta Directiva

Subalternos: Encargado de Plantación y Repartidor / Vendedor

**II. DESCRIPCIÓN**

Naturaleza del puesto: Administrar, organizar y dirigir todas las actividades que correspondan al cumplimiento de las actividades de APROM.

Atribuciones: Organizar, implementar y supervisar las actividades adecuadas en la Asociación.

Relaciones de trabajo: Tener una relación laboral acorde y comunicación constante con los integrantes de la Asamblea General y Junta Directiva.

Responsabilidad: Almacenar la producción e informar a la Asamblea General y a la Junta Directiva sobre todas las actividades que se realizan dentro de APROM.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Educativa: Estudios en Administración de Empresas

Experiencia: Manejo de inventarios y conocimiento en cultivos agrícolas

Habilidades: Dirección y supervisión de personal

Sexo: Masculino

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN****“ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-“****AÑO 2008****PÁGINA 10/11****I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Título del puesto: Encargado de Producción

Código: 009

Ubicación administrativa: Departamento de Plantación

Inmediato superior: Administrador

Subalternos: Jornaleros

**II. DESCRIPCIÓN**

Naturaleza del puesto: Realizar y supervisar la siembra de la mora, cumplir los procedimientos necesarios y velar por el correcto cultivo de la misma.

Atribuciones: Vigilar por el correcto cultivo del producto.

Relaciones de trabajo: Buenas relaciones laborales con el Administrador y con los subalternos.

Responsabilidad: Encargado del cultivo del producto.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Educativa: Ingeniero Agrónomo

Experiencia: cultivos agrícolas

Habilidades: Liderazgo y manejo de equipos de trabajo

Destrezas: Equipo y herramientas de siembra

Sexo: Masculino

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN****“ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA -APROM-“****AÑO 2008****PÁGINA 11/11****I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Título del puesto: Encargado de Ventas

Código: 010

Ubicación administrativa: Departamento de Ventas

Inmediato superior: Administrador

Subalternos: Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN**

Naturaleza del puesto: Entregar el producto al minorista y promocionar el producto a clientes potenciales.

Atribuciones: Entregar a los clientes los pedidos solicitados y realizar el proceso de cobro (si se requiere); además debe de ubicar nuevos mercados.

Relaciones de trabajo: Se debe relacionar con el Administrador y los clientes.

Responsabilidad: Del reparto y promoción del producto.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Educativo: Bachillerato

Experiencia: En ventas (de productos agrícolas preferentemente).

Habilidades: En relaciones personales

Sexo: Masculino

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR CATALÁN J. A. 1992. Metodología de la investigación para los Diagnósticos Socioeconómicos (Pautas para el desarrollo de las regiones, en países mal administrados). Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Económicas. 44 p.
2. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE, GT. 2002. Constitución Política de la República de Guatemala, 76 p.
3. BANCO DE GUATEMALA, GT. 2001 - 2009. Estadísticas de producción, exportación e importación de los principales productos agropecuarios. Departamento de Estadísticas Económicas, sección de Cuentas Nacionales. 784 p.
4. INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GT). 1979. III Censo Nacional Agropecuario. Guatemala, 298 p.
5. INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GT). 1994. X Censo de población y V de habitación. Ed. en disco compacto. Guatemala, 338 p.
6. INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GT). 2002. XI Censo nacional de población y VI de habitación. Guatemala, 271 p.
7. INMERSOL EN GUATEMALA. Crecimiento poblacional. (en línea). Guatemala. Consultado el 20 jun. 2008. Disponible en [http://74.125.113.132/search?q=cache:CcHgc31xj6YJ:www.inmersol.com/sp\\_guatemala.php+CRECIMIENTO+POBLACIONAL+2.11%25+INE+GUATEMALA&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=gt](http://74.125.113.132/search?q=cache:CcHgc31xj6YJ:www.inmersol.com/sp_guatemala.php+CRECIMIENTO+POBLACIONAL+2.11%25+INE+GUATEMALA&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=gt)

8. KOTLER P. Y ARMSTRONG, G. Fundamento de mercadotecnia. 4<sup>a</sup>. ed. México, Prentice Hall. 648 p.
9. MELENDRERAS, T. Y CASTAÑEDA, L. 1992. Aspectos generales para elaborar una tesis profesional o una investigación documental. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias Económicas. 128 p.
10. MENDOZA G. 1995. Compendio de mercadeo de productos agropecuarios. 2<sup>a</sup>. ed. revisada y aumentada por IICA. 52 p.
11. OFICINA DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL, GT. 2006. Plan de Desarrollo Municipal Uspantán. Guatemala, 155 p.
12. PRODUCTOS SUPERB, S. A. 2004. Manual Agrícola. Guatemala, 367 p.
13. SEGEPLAN (SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA, GT). 2001. Caracterización del municipio de San Miguel Uspantán del departamento de Quiché. Guatemala, 24 p.
14. TUMAX, O. MAGA, PROFRUTA. Manual de cultivo de la Mora. Guatemala, 19 p.