

MUNICIPIO DE ESQUIPULAS PALO GORDO
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
(PRODUCCIÓN DE MAIZ) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE CEBOLLA”

RENWICK ESTUARDO MARTINEZ ÁLVAREZ

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y
PROPUESTA DE INVERSIÓN”

TEMA INDIVIDUAL

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
(PRODUCCIÓN DE MAÍZ) Y PROYECTO: PRODUCCION DE CEBOLLA”

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

ESQUIPULAS PALO GORDO – VOLUMEN 9

2-66-75-AE-2,010

Impreso en Guatemala, C.A

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

"COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
(PRODUCCIÓN DE MAÍZ) Y PROYECTO: PRODUCCION DE CEBOLLA"

MUNICIPIO DE ESQUIPULAS PALO GORDO
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

RENWICK ESTUARDO MARTINEZ ÁLVAREZ

previo a conferírsele el título de

Administrador de Empresas

en el Grado Académico

de

LICENCIADO

Guatemala, noviembre 2010

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

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

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

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



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR**: Que en sesión celebrada el día 9 de noviembre de 2010, según Acta No. 17-2010 Punto CUARTO, inciso 4.6, subinciso 4.6.33 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 (PRODUCCIÓN DE MAIZ) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE CEBOLLA", municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos.

Presentó: **RENWICK ESTUARDO MARTINEZ ALVAREZ**

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 doce días del mes de noviembre de dos mil diez.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS Supremo creador que me permitió la luz de mi vida y salud para culminar mi sueño.

A MIS PADRES: A mi adorado padre por darme fuerzas desde el cielo. Para mi querida madre por estar siempre a mi lado para terminar mi tal anhelo triunfo.

A MIS HERMANOS: Por haber convivido tantas ilusiones y objetivos que hoy, se están cumpliendo como familia.

A MI ESPOSA: Apoyo incondicional.

A MIS HIJOS: Por ser la razón de mi ser y que les sirvan de ejemplo para su formación como buenos hombres y mujeres. Mi amor eterno para siempre.

A MI FAMILIA: Porque cada uno de ellos, son parte importante de mi vida y respeto.

CON CARIÑO: Aquella persona que con su sabiduría y honestidad me ayudo a salir adelante así como a Verónica, José, Julio y Daniel por ser las personas que me apoyaron y orientaron. Gracias amigos y hermanos.

ÍNDICE GENERAL

Descripción	Página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO

1.1	MARCO GENERAL	1
1.1.1	Contexto nacional	1
1.1.2	Contexto departamental	4
1.1.3	Antecedentes históricos del Municipio	4
1.1.4	Localización y extensión	5
1.1.5	Clima	5
1.1.6	Orografía	5
1.1.7	Aspectos culturales y deportivos	5
1.2	DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	6
1.2.1	División política	6
1.2.2	División administrativa	7
1.2.2.1	Concejo municipal	7
1.2.2.2	Alcaldías auxiliares	7
1.2.2.3	Consejo municipal de desarrollo –COMUDE-	7
1.3	RECURSOS NATURALES	7
1.3.1	Agua	8
1.3.2	Bosques	8
1.3.3	Suelos	8
1.3.4	Fauna	8
1.3.5	Flora	8
1.3.6	Minas y canteras	9
1.4	POBLACION	9
1.4.1	Total de número de hogares y tasa de crecimiento	9
1.4.2	Por sexo	10
1.4.3	Por edad	10
1.4.4	Por pertenencia étnica	10
1.4.5	Por área geográfica	10
1.4.6	Densidad poblacional	10
1.4.7	Población económicamente activa	11

	Descripción	Página
1.4.8	Migración	11
1.4.9	Inmigración	12
1.4.10	Emigración	12
1.4.11	Vivienda	12
1.4.12	Ocupación y salario	13
1.4.13	Niveles de ingreso	14
1.4.14	Pobreza	14
1.4.15	Desnutrición	14
1.5	ESTRUCTURA AGRARIA	15
1.5.1	Tenencia de la tierra	15
1.5.2	Uso actual y potencial de la tierra	17
1.5.3	Concentración de la tierra	17
1.5.3.1	Coefficiente ginni	17
1.5.3.2	Curva de lorenz	17
1.6	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	18
1.6.1	Educación	18
1.6.2	Salud	19
1.6.3	Agua	19
1.6.4	Energía eléctrica	20
1.6.5	Drenajes	20
1.6.6	Sistemas de tratamiento de aguas servidas	21
1.6.7	Sistemas de recolección de basura	21
1.6.8	Tratamiento de desechos sólidos	21
1.6.9	Letrinización	21
1.6.10	Cementerio	22
1.7	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	22
1.7.1	Unidades de mini-riegos	22
1.7.2	Centros de acopios	23
1.7.3	Mercados	23
1.7.4	Vías de acceso	23
1.7.5	Puentes	23
1.7.6	Energía eléctrica comercial e industrial	24
1.7.7	Telecomunicaciones	24
1.7.8	Transporte	24
1.7.9	Rastros	24
1.8	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	24

	Descripción	Página
1.8.1	Organización social	24
1.8.1.1	Comités	25
1.8.1.2	Asociaciones sociales	25
1.8.1.3	Consejos comunitarios de desarrollo -COCODES-	25
1.8.2	Organización productiva	25
1.9	ENTIDADES DE APOYO	26
1.9.1	Instituciones estatales	26
1.9.2	Instituciones municipales	26
1.9.3	Organizaciones no gubernamentales	26
1.10	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	26
1.11	ANÁLISIS DE RIESGOS	27
1.11.1	Matriz de vulnerabilidades	27
1.12	DIAGNÓSTICO MUNICIPAL	27
1.12.1	Diagnóstico administrativo	28
1.12.2	Diagnóstico financiero	28
1.12.3	Fuentes de financiamiento	28
1.13	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	28
1.13.1	Principales productos que importa el Municipio	29
1.13.2	Principales productos que exporta el Municipio	29
1.14	ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO	29
1.14.1	Matriz resumen de actividades productivas	29

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN DEL MAÍZ

2.1	PRODUCCIÓN	31
2.2	NIVEL TECNOLÓGICO	32
2.3	COSTOS	33

	Descripción	Página
2.4	FINANCIAMIENTO	34
2.5	COMERCIALIZACIÓN	34
2.5.1	Proceso de la comercialización	35
2.5.1.1	Concentración	35
2.5.1.2	Equilibrio	35
2.5.1.3	Dispersión	36
2.5.2	Análisis de comercialización	36
2.5.2.1	Análisis institucional	36
2.5.2.2	Análisis funcional	36
2.5.2.3	Análisis estructural	38
2.5.3	Operaciones de comercialización	39
2.5.3.1	Canales de la comercialización	39
2.5.3.2	Márgenes de comercialización	40
2.5.3.3	Factores de diferenciación	40
2.6	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	40
2.6.1	Tipificación de la organización	40
2.6.2	Diseño de la organización	41
2.6.3	Sistema de organización	41
2.6.4	Estructura organizacional	41
2.7	GENERACIÓN DE EMPLEO	42
2.8	LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA	43
2.9	LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	43

CAPÍTULO III PROYECTO: PRODUCCIÓN DE LA CEBOLLA

3.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	45
3.2	JUSTIFICACIÓN	45

	Descripción	Página
3.3	OBJETIVOS	46
3.3.1	Objetivos generales	46
3.3.2	Objetivos específicos	46
3.4	ESTUDIO DE MERCADO	46
3.4.1	Identificación del producto	47
3.4.2	Clasificación	47
3.4.3	Propiedades medicinales	48
3.4.4	Oferta	49
3.4.5	Demanda	50
3.4.6	Demanda potencial	50
3.4.7	Consumo aparente	51
3.4.8	Demanda insatisfecha	52
3.4.9	Precios	53
3.5	COMERCIALIZACIÓN	53
3.6	ESTUDIO TÉCNICO	53
3.6.1	Localización del proyecto	53
3.6.1.1	Macro-localización	53
3.6.1.2	Micro-localización	53
3.6.2	Tamaño del proyecto	54
3.6.3	Volumen, valor y/o superficie	54
3.6.4	Proceso de producción	55
3.6.5	Requerimientos técnicos	57
3.6.5.1	Financieros	57
3.6.5.2	Humanos	57
3.6.5.3	Materiales	57
3.6.6	Efectos ambientales	57
3.7	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	59
3.8	ESTUDIO FINANCIERO	59
3.8.1	Inversión fija	59
3.8.1.1	Inversión en capital de trabajo	61
3.8.1.2	Inversión total	63
3.8.2	Financiamiento	63
3.8.3	Estados financieros	64
3.8.3.1	Costo directo de producción	64
3.8.3.2	Estados de resultados	64
3.8.3.3	Presupuesto de caja	64
3.8.3.4	Estado de situación financiera	65

	Descripción	Página
3.9	EVALUACIÓN FINANCIERA	66
3.9.1	Punto de equilibrio	66
3.9.1.1	Gráfica de punto de equilibrio	66
3.9.2	Flujo neto de fondos	68
3.9.3	Valor actual neto	68
3.9.4	Tasa de rendimiento mínima aceptable	68
3.9.5	Relación beneficio costo	68
3.9.6	Tasa interna de retorno	69
3.9.7	Período de recuperación de la inversión	69
3.10	IMPACTO SOCIAL	69

CAPÍTULO IV COMERCIALIZACIÓN

4.1	PROCESO DE LA COMERCIALIZACIÓN	71
4.1.1	Concentración o acopio	71
4.1.2	Equilibrio	72
4.1.3	Dispersión	72
4.2	PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN	72
4.2.1	Propuesta institucional	72
4.2.1.1	Productor	72
4.2.1.2	Mayorista	73
4.2.1.3	Minorista	73
4.2.1.4	Consumidor final	73
4.2.2	Propuesta funcional	73
4.2.2.1	Funciones físicas	73
4.2.2.2	Funciones intercambio	74
4.2.2.3	Funciones auxiliares	75
4.2.3	Propuesta estructural	75
4.2.3.1	Estructura de mercado	75
4.2.3.2	Conducta de mercado	76
4.2.3.3	Eficiencia de mercado	76
4.2.4	Operaciones de comercialización	76
4.2.4.1	Canales de comercialización	76

	Descripción	Página
4.2.4.2	Márgenes de comercialización	77
4.2.4.3	Factores de diferenciación	78

CAPÍTULO V ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

5.1	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	80
5.1.1	Justificación	80
5.1.2	Objetivos	81
5.1.2.1	Objetivos generales	81
5.1.2.2	Objetivos específicos	81
5.1.3	Tipo de organización	82
5.1.4	Localización de la organización	82
5.1.4.1	Macro-localización	82
5.1.4.2	Micro-localización	82
5.1.5	Denominación	83
5.1.6	Marco jurídico	83
5.1.6.1	Normas externas	83
5.1.6.2	Normas internas	85
5.1.7	Estructura de la organización	85
5.1.8	Funciones básicas de las unidades administrativas	86
5.1.9	Recursos	90
5.1.9.1	Humanos	90
5.1.9.2	Físicos	90
5.1.9.3	Financieros	91
5.1.10	Aplicación del proceso administrativo	92
5.1.10.1	Planeación	92
5.1.10.2	Organización	93
5.1.10.3	Integración	94
5.1.10.4	Dirección	95

	Descripción	Página
5.1.10.5	Control	95
	CONCLUSIONES	96
	RECOMENDACIONES	99
	ANEXO	
	Manual de organización	
	Manual de normas y procedimientos	
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
01	República de Guatemala, Variables e Indicadores Económicos, Años: 1994, 2002 y 2008.	03
02	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Distribución de Centros Poblados, Años: 1994, 2002 y 2009.	06
03	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Análisis de la Población por Años en Estudio, Años: 1994, 2002 y 2009.	09
04	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Análisis de Población Económicamente Activa por Años en Estudio según Descripción, De 7 años de edad y más, Años: 1994, 2002 y 2009.	11
05	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Condición de Tendencia del Local de Habitación Particular (vivienda), Años: 2002 y 2009.	13
06	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Porcentaje de Empleo por Ocupación, Año: 2009.	13
07	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Concentración de Tierra por Tamaño de Finca, Años: 1979, 2003 y 2009.	16
08	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Centros Educativos por Sectores, Área Rural y Urbana según Niveles, Año: 2009.	19
09	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Suministro Energía Eléctrica, Años: 1994, 2002, 2008 y 2009.	20
10	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Hogares con Servicio Sanitario, Años: 2002 y 2009.	22
11	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Actividades Productivas, Año: 2009.	29

No.	Título	Página
12	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Producción de Maíz por Tamaño de Finca, según Destino, Año: 2009.	32
13	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Producción de Maíz, Nivel Tecnológico I, Análisis de Costos, Estados de Resultados y Rentabilidad por Producto, Año: 2009, (Cifras en Quetzales).	33
14	República de Guatemala, Ofertas Totales Histórica y Proyectada de Cebolla, Años: 2004-2013, (Cantidad expresada en quintales).	49
15	República de Guatemala, Demandas Potenciales Histórica y Proyectada de Cebolla, Años: 2004-2013.	50
16	República de Guatemala, Consumos Aparentes Histórico y Proyectada de cebolla, Años: 2004-2013, (Cantidad expresada en quintales).	51
17	República de Guatemala, Demandas Insatisfechas Histórica y Proyectada de Cebolla, Años: 2004-2013, (Cantidad expresada en quintales).	52
18	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Volumen de Producción Total Anual, Años: 2009-2013.	54
19	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Inversión Fija, Año: 2009.	60
20	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Inversión en Capital de Trabajo, Año: 2009.	61
21	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Inversión Total, Año: 2009.	63

No.	Título	Página
22	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Fuentes de Financiamiento, Año: 2009.	64
23	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Estado de Situación Financiera Proyectada, Años: 2009-2013.	65
24	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Márgenes de Comercialización, Año: 2009, (Precio por quintal en quetzales)	78

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
01	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Concentración de la Tierra-Curva de Lorenz, Años: 1979, 2003 y 2009.	18
02	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Producción de Maíz, Canal de Comercialización, Año: 2009.	39
03	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Producción de Maíz, Frijol y Papa, Estructura Organizacional, Año: 2009.	42
04	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Flujograma del Proceso Productivo, Año: 2009.	56
05	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Gráfica del Punto de Equilibrio, Año: 2009.	67
06	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Canal de Comercialización, Año: 2009.	77
07	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Cooperativa Cebolleros del Altiplano, R.L., Estructura Organizacional, Año: 2009.	86

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
01	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Composición Nutritiva de la Cebolla, 100 gramos de Porción Comestible, Año: 2009.	48
02	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Requerimientos Técnicos, Años: 2009-2013.	58
03	Esquipulas Palo Gordo-San Marcos, Proyecto: Producción de Cebolla, Cooperativa Cebolleros del Altiplano, R.L., Recursos: Físicos, Materiales y Humanos, Año: 2009.	91

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala como único centro de estudio superior estatal, promueve la investigación en todas las esferas del saber humano y coopera al estudio y solución de los problemas nacionales vinculados a la situación socioeconómica del País por medio de propuestas viables para mejorar las condiciones de vida de los guatemaltecos. La Facultad de Ciencias Económicas apoya la indagación por medio del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- basados en el método científico.

El EPS constituye para el estudiante de la carrera de Administración de Empresas un método de evaluación final, previo a obtener el título universitario en el grado académico de licenciado así como para conocer las necesidades de las comunidades, y presentar propuestas de inversión productiva y social para los diferentes municipios y departamentos de la República de Guatemala.

En el municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos se realizó el trabajo de campo en el mes de junio de 2009 para el tema general “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuesta de Inversión” y para el tema individual “Comercialización y Organización Empresarial (Producción de Maíz) y Proyecto: Producción de Cebolla”, conforme al método científico de investigación que comprende las fases de: indagatoria, demostrativa y expositiva, entre las que se destacan las técnicas de observación, entrevista y encuesta.

La comercialización y organización de la producción del maíz, en el municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos, es realizada por el núcleo familiar; y por no tener técnicas adecuadas en los cultivos, la cosecha es mínima; situación que provoca que no puedan cubrir el consumo del maíz y los ingresos por la venta (excedente) sean mínimos.

Las instituciones gubernamentales y no gubernamentales no han tenido programas para impulsar la agricultura especialmente en el uso de químicos, asesoría técnica y acceso financiero inmediato; situación que ha provocado que las unidades productivas no incrementen los cultivos así es como en el año 2009, se han retirado algunas organizaciones no gubernamentales –ONG- que brindaban apoyo agrícola.

El presente trabajo comprende el desarrollo del tema individual, dividido en cinco capítulos, que se describen a continuación:

Capítulo I. Contiene características generales, en los temas de: marco general, división político-administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos y su infraestructura, Infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social y productiva, análisis de riesgos, diagnóstico municipal, flujo comercial y financiero, y actividades productivas.

Capítulo II. Trata de la situación actual de la producción del maíz, basados en los siguientes temas: producción, tecnología, costos, financiamiento, comercialización, proceso de la comercialización (concentración, equilibrio y dispersión), análisis de la comercialización (análisis institucional, análisis funcional y análisis estructural), operaciones de comercialización, canales de la comercialización, márgenes de comercialización, factores de diferenciación, organización empresarial, tipificación de la organización, diseño organizacional, sistema de organización, estructura organizacional, generación de empleo, la problemática encontrada y la propuesta de solución.

Capítulo III. Comprende el proyecto de producción de la cebolla en el Municipio, con los siguientes temas: descripción del proyecto, justificación, objetivos, estudio de mercado, que abarca: identificación del producto, clasificación del

producto, propiedades medicinales, oferta, demanda, demanda potencial, consumo aparente y demanda insatisfecha, análisis de precios, estudio técnico, estudio financiero, evaluación financiera e impacto social.

Capítulo IV. Versa sobre comercialización de la producción de la cebolla del Municipio, contenido en los siguientes temas: situación actual, propuesta de comercialización, proceso de comercialización (concentración o acopio, equilibrio y dispersión), propuesta de comercialización (institucional, funcional y estructural), operaciones de comercialización (canales de comercialización, márgenes de comercialización y factores de diferenciación).

Capítulo V. Aquí se desarrolla la organización empresarial que comprende: situación actual, organización empresarial (justificación, objetivos y tipo de organización), localización de la organización (macro-localización y micro-localización), denominación, marco jurídico (normas externa y normas interna), estructura de la organización, funciones de las unidades administrativas, recursos, y aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control).

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivado del estudio y análisis realizado, anexos y bibliografía.

CAPÍTULO I

CARACTERSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO

Para el presente capítulo, se mencionan los aspectos relevantes de la situación socioeconómica del Municipio, derivado de los resultados de la investigación de campo en la Cabecera Municipal y las diferentes comunidades de la localidad.

1.1 MARCO GENERAL

Se refiere a contextos: nacional y departamental, antecedentes históricos, localización, extensión territorial, clima, orografía, aspectos culturales y deportivos del Municipio.

1.1.1 Contexto nacional

“Se presentan factores socioeconómicos de análisis coyuntural cuyo dinamismo se explica por la intervención de prácticas sociales y estructurales en el devenir histórico. Los de mayor importancia son los siguientes: Índice de Desarrollo Humano –IDH-, (esperanza de vida, alfabetismo, educación y niveles de vida), demográfico, salud, población económicamente activa –PEA- y variables macroeconómicas.”¹

Guatemala es un país multiétnico, pluricultural y multilingüe. La población del País en los años de 1994, 2002 y 2008 fue de: 8,384,453, 11,215,567 y 13,677,000 habitantes, con una densidad de 77,103 y 126 habitantes por Km² respectivamente. Con una superficie total de 108,889 kms². Colinda al norte y oeste con México, al este con el mar Caribe (océano Atlántico), Belice, Honduras y El Salvador; al sur con el océano Pacífico.

¹Wikipedia. 2009. La Enciclopedia Libre. Países ordenados por índice de desarrollo humano.(en línea).Consultado el 16 de jun.2009.Disponible en: http://es.wikipedia.org/Pa%C3%_ordenados_por_%C3%.8Dndice_de_Desarrollo_Humano.

"El Índice de Desarrollo Humano (IDH) para Guatemala, en el año 2005 fue del 66%, clasificada en la posición 118 de 177 países, y para el año 2006 subió en 1%. Por lo anterior la situaron en la categoría de países con desarrollo humano medio".²

Para Guatemala la expectativa de vida al nacer en el año 2002 fue del 66.86%, para el año 2008 de 69.99%; la natalidad (nacimientos/1,000 habitantes) para el año 2002 de 34.17% y para el año 2008 del 28.55%; la mortalidad en el 2002 de 6.67% y para el 2008 del 5.19%; la mortalidad infantil (muertes/1,000 nacimientos normales) en el año 2002 de 44.55% y 2008 del 28.79%.

"En el año 2006, las características demográficas, muestran un 35.8% de pobreza y un 15.2% de pobreza extrema. Lo que indica que el 49% del total de la población está integrado por las personas no pobres".³

En Guatemala el salario mínimo se aprobó para el sector agrícola y no agrícola en Q.52.00 por día como lo establece el Acuerdo Gubernativo Número 398-2008, de fecha 29 de diciembre de 2008 con vigencia a partir del uno de enero del año 2009.

"De acuerdo al censo de 2002, en el grupo de la población de 15 a 64 años de edad la proporción de alfabetos es del 71.5 por ciento y la de analfabetos, 28.5 por ciento. Del total de analfabetos (1,708,522 personas), el 36.8 por ciento (629,493 personas) son hombres y el 61.2 por ciento son mujeres (1,079,029 personas)".⁴

² Loc. Cit.

³ Instituto Nacional de Estadística -INE-.2006.Encuesta Nacional de Condiciones de Vida - ENCOVI-. Resultados nacionales p. 1

⁴ Instituto Nacional de Estadística -INE- XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 p. 37

El País ha tenido avances en la reducción de la desnutrición, en el año 1987 era de 59% y en 2000 de 44%.

El comportamiento económico de Guatemala de acuerdo a lo que muestra el Producto Interno Bruto y el ritmo inflacionario se presenta a continuación:

Cuadro 1
República de Guatemala
Variables e Indicadores Económicos
Años: 1994, 2002 y 2008

Años	Producto interno bruto (PIB)	Ritmo inflacionario	Población económicamente activa (PEA)
1994	74,669	12%	2,462,516
2002	152,660	6%	3,407,895
2008	194,226	9%	4,357,950

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- 2006, Instituto Nacional de Estadística -INE- y Banco de Guatemala.

El Producto Interno Bruto (PIB), que presenta la tabla se expresa en miles de quetzales, durante el año 1994 comparado con el 2002 se incrementó en Q. 77,991.70 miles de quetzales un 51.09% y del 2002 para el 2008 en Q. 41,565.20 alrededor de 21.40%, lo que indica que Guatemala ha tenido un crecimiento poco considerable en la producción de bienes y servicios.

El ritmo inflacionario es otro indicador importante, se refleja en la tabla para el año 1994 en relación al año 2002, se situó 5.26% arriba y del año 2002 al 2008 incrementó en 3.7%; indica que el poder adquisitivo del dinero presentó mejores condiciones en el año 2002 ya que en el 2008, la capacidad de adquirir bienes de consumo es menor por cada quetzal.

La cantidad de personas con capacidad de trabajar en las edades de 7 a 65 años en comparación a los años 1994 y 2002 registran un aumento de 945,379

personas y de 2002 al 2008 de 950,055, esto significa que con el tiempo llegará a agudizarse el problema de desempleo.

1.1.2 Contexto departamental

El departamento de San Marcos se encuentra ubicado a una distancia de la Ciudad Capital de 252 kilómetros; con una extensión territorial de 3,791 kilómetros cuadrados, una altitud de 2,397 metros sobre el nivel del mar. En el año 2008, presentó una población total de 794,951 habitantes (392,368 hombres y 402,583 mujeres).

En el año 2002, reflejó un nivel de pobreza de 73.10% y extrema de 24.97% para el año 2006, fue de 45.5% y 19.9%, respectivamente.

Con el resultado del censo nutricional de la evaluación de 29,024 niños; hubo una tasa de 12.85% por cada 1,000 niños menores de 5 años desnutridos.

El indicador del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita para el año 2002 es de 6,314.50 miles de quetzales y para el año 2008 de 10,132.50, situación que refleja un incremento del 37.68%.

1.1.3 Antecedentes históricos del Municipio

El nombre se debe a una imagen del Señor de Esquipulas donado por un anciano a una familia, quienes iniciaron las celebraciones el 15 de enero de cada año en honor a la imagen. Y Palo Gordo corresponde a un gran árbol de encino que servía de sombra en el camino que conducía a la entrada del pueblo.

“El 97% de la población habla el idioma español, las persona ancianas son las que practican el Mam”⁵ con un 3%, quienes son portadores de su cultura y valores ancestrales.

⁵Instituto Nacional de Estadística –INE- Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación 2002. Guatemala. Pág. 147.

1.1.4 Localización y extensión

Ubicado a 7 kilómetros de la cabecera de San Marcos y 258 de la Ciudad Capital.

La Cabecera, posee una altitud de 2,474.56 metros sobre el nivel del mar, ubicado en la latitud norte de 14° 56'54" y longitud oeste de 91° 49'65", con una extensión territorial de 21 kilómetros cuadrados.

1.1.5 Clima

En gran parte prevalece frío y templado, con una temperatura mínima de 5° C y máxima de 20° C; en los meses de diciembre y enero la temperatura desciende a los -4° C. Hay dos épocas, la seca (noviembre a abril), y lluviosa (mayo a octubre).

1.1.6 Orografía

Varias laderas de tipo montañosa, boscosa con superficies quebradas y onduladas. Al sur se encuentra el cerro Ixtagel, al oeste el cerro de Pojopón y el astillero municipal, y al norte el cerro Quemado y Refugio del Quetzal.

1.1.7 Aspectos culturales y deportivos

El 15 de enero de cada año, celebran la feria titular en honor al señor de Esquipulas y el 24 de junio, el día de San Juan. Las religiones que predominan son: la católica y evangélica. Realizan campeonatos de fútbol, organizados por la Junta Municipal de Fútbol (JMF), participan equipos de las comunidades; la Cabecera Municipal, posee un campo de fútbol y dos canchas polideportivas sintéticas.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

“En la división política se analiza no sólo los cambios que puedan haber en un área, sino también en su función administrativa”.⁶

1.2.1 División política

Comprende las entidades locales del ámbito territorial en que se divide. Para los años 1994, 2002 y 2009, hubo cambios significativos en los centros poblados. Se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
Distribución de Centro Poblados
Según Categoría
Años: 1994, 2002 y 2009

Centros poblados	Censo 1994	%	Censo 2002	%	Proyección 2009	%
Pueblo	1	5	1	6	1	6
Aldeas	5	25	5	27	4	22
Caseríos	7	35	8	44	9	50
Finca	4	20	1	6	1	6
Paraje	1	5	1	6	1	6
Cantón	1	5	1	6	1	5
Parcelamiento	1	5	1	5	1	5
Totales	20	100	18	100	18	100

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos del X y XI Censo de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística INE-, Oficina Municipal de Planificación –OMP- de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos, e investigación de campo, Grupo EPS, primer semestre 2009.

Se observa en el cuadro que antecede, que en los años 1994, 2002 y 2009 se mantuvo la cantidad de paraje, pueblo, cantón y parcelamiento; no así en las aldeas que en el año 2009 se redujo a una, los caseríos en los años 2002 y 2009 aumentó a uno, y disminuyó las fincas a tres.

⁶Aguilar Catalán, José Antonio. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-. Guatemala. Pág. 60.

1.2.2 División administrativa

Con la información obtenida en la Oficina Municipal de Planificación –OMP-, se integra de la siguiente forma:

1.2.2.1 Concejo municipal

La corporación municipal se integra por el Alcalde Municipal, Sindico I, Sindico II, Sindico Suplente I, Concejal I, Concejal II, Concejal III, Concejal IV, Concejal suplente I, y Concejal suplente II.

1.2.2.2 Alcaldías auxiliares

En los 18 centros poblados del Municipio, se integran con: Primer Alcalde, Segundo Alcalde y nueve auxiliares.

1.2.2.3 Consejo municipal de desarrollo –COMUDE-

Es el medio de participación de la población maya, xinca, garífuna y la no indígena en la gestión pública para el proceso de planificación democrática del desarrollo: con principios de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca. En la Municipalidad, funciona únicamente uno.

1.3 RECURSOS NATURALES

“Como recursos naturales se pueden comprender a todos aquellos bienes que ofrece la naturaleza, que al ser objeto de manejo, explotación y aprovechamiento por parte del ser humano, se convierten en bienes económicos”⁷

Los recursos naturales analizados en el Municipio son:

⁷ Ibid p. 61

1.3.1 Agua

Varios nacimientos de agua desaparecieron, y los existentes el caudal disminuyó; provoca escases de agua a la población. Los importantes son: la Piñuela, los Positos y Palatzá.

1.3.2 Bosques

Se registra un total de 2,402 manzanas de bosque, las que disminuyen debido a la actividad agrícola y la extracción de leña, broza, semillas y arbustos.

1.3.3 Suelos

En el municipio de Esquipulas Palo Gordo, por la necesidad de la población de obtener un medio de subsistencia y obtención de recursos para satisfacer sus necesidades básicas ha provocado cambios en el uso que se les da en la actualidad, el Municipio tiene clasificación VII y VIII; deberían ser destinados como área forestal y crianza de ganado, aún así se utilizan para otras actividades, sin tener los resultados óptimos.

1.3.4 Fauna

“Es el término que se utiliza para designar al conjunto de especies animales que pueblan una región geográfica determinada y que llegaron allí como consecuencia de uno o varios períodos geológicos que se produjeron a lo largo de la historia del planeta tierra.”⁸

1.3.5 Flora

Se encuentran plantas: medicinales como el orégano, la ruda, altamisa, té ruso y hierbabuena; y ornamentales como la azucena, cola de quetzal, rosas, margaritas, clavel, dalia, nardo, crisantemo, once mil vírgenes, quince años, china, geranio, reina, cartuchos, hortensias y vara de San José.

⁸Fauna. Guatemala 2008. (en línea). Consultado el 18 de iun.2009. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/fauna.php>.

1.3.6 Minas y canteras

Poseen tres areneras que están ubicadas en: aldea El Paraíso, cantón primavera y aldea Tánil. Lugares donde obtienen materiales para la construcción.

1.4 POBLACIÓN

Es importante conocer las características de la población tales como: edad, sexo, pertenencia étnica, área geográfica, densidad poblacional, vivienda, niveles de ingreso y pobreza, población económicamente activa, migración y desnutrición.

1.4.1 Total de número de hogares y tasa de crecimiento

Se presenta la población total del Municipio, por sexo, área, grupo étnico y edades, en el siguiente cuadro.

Cuadro 3
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Análisis de la Población por Años en Estudio
Años: 1994, 2002 y 2009

Descripción	1994		2002		2009	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Población total	6,699	100	8,613	100	10,731	100
Población por sexo						
Hombres	3,364	50	4,314	50	5,364	50
Mujeres	3,335	50	4,299	50	5,367	50
Población por área						
Urbana	1,138	17	7,189	17	1,732	16
Rural	5,561	83	8,613	83	8,999	84
Población grupo étnico						
Indígena	722	11	299	3	138	1
No indígena	5,977	89	8,314	97	10,593	99
Población por edad						
0 a 14 años	3,217	48	3,880	45	4,532	42
15 a 17 años	382	6	536	6	721	7
18 a 64 años	2,763	41	3,694	43	4,764	44
65 y más años	337	5	503	6	714	7

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del Instituto Nacional de Estadística – INE- y población proyectada al año 2009.

La población de acuerdo a la división por sexo no ha variado, con relación a los años anteriores; el crecimiento poblacional se ha extendido en el área rural del Municipio. Se observa que se concentra en niños y adultos con edades de: 1 a 14 y 18 a 64 años.

1.4.2 Por sexo

Permite conocer los rangos en los que se encuentra distribuida la población en hombres y mujeres.

1.4.3 Por edad

El rango de población por edad, es un factor que determina la cantidad de personas que se encuentran en condiciones de trabajar y las que no, a través de las distintas actividades productivas; contribuyen al desarrollo económico y social.

1.4.4 Por pertenencia étnica

La población se divide en un 97% como mestiza, el 3% se identifica como indígena correspondiente a la etnia Mam.

1.4.5 Por área geográfica

La distribución por centro poblado para el año 1994 registra una población del 20% en la Cabecera Municipal, y el resto en las comunidades. En el año 2009 el 16% lo ocupa el área urbana y el 84 % la rural.

1.4.6 Densidad poblacional

Para los años 1994, 2002 y junio de 2009 muestra cifras de 319, 410 y 511 habitantes por kilómetro cuadrado, respectivamente. Incremento que determina una alta densidad poblacional, reduce la pertenencia de extensión territorial para cada habitante, y no permite el desarrollo de las actividades agrícolas,

pecuarias, artesanal y de vivienda así como provoca un aumento en el desempleo.

1.4.7 Población económicamente activa

La integran personas que se encuentran en capacidad de trabajar, y activas o inactivas que buscan trabajo; no así menores de siete años.

La Población Económicamente Inactiva (PEI), son las personas que no trabajan y que no desean hacerlo, entre los que se mencionan: niños en edad pre-escolar, estudiantes, jubilados, discapacitados, personas con problemas psicológicos y privadas de libertad por asuntos judiciales.

La cantidad de personas que pertenecen a la PEA, se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 4
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Análisis de Población Económicamente Activa
por Años en Estudio según Descripción.
De 7 años de edad y más
Años: 1994, 2002 y 2009

Descripción	1994		2002		2009	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
P.E.A	1,751	100	1,522	100	2,805	100
Hombres	1,671	95	1,270	83	2,509	89
Mujeres	80	5	252	17	296	11
P.E.A	1,751	100	1,522	100	2,805	100
Urbana	336	19	306	20	551	20
Rural	1,415	81	1,216	80	2,254	80

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población, y V de Habitación de 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

1.4.8 Migración

Es el traslado o cambio de residencia del lugar de origen a otro destino. Acción que persigue mejorar el nivel de vida de las personas, en lo económico y social.

1.4.9 Inmigración

Constituye la migración de una persona desde el exterior hacia otro territorio.

En el departamento de San Marcos, de 24,060 personas, 261 pertenecen al Municipio que representa el 1% del total de inmigrantes.

1.4.10 Emigración

El Departamento muestra 11,372 personas equivalente al 8.6% del total de las personas que han emigrado a otros países y 123 personas pertenecen a Esquipulas Palo Gordo.

De 90 personas representadas con el 5% del total de la muestra, se encuentran fuera del territorio nacional y un 2% ha emigrado a otros Municipios.

1.4.11 Vivienda

Una construcción formal, se caracteriza por paredes de block, piso de cemento, techo de lámina ó terraza de concreto.

El tipo de vivienda de la población, muestra el nivel de desarrollo y permite describir la situación económica.

Se registran 1,538 unidades habitacionales, con la siguiente distribución: 1,456 son propias, 34 alquiladas, 45 prestadas y 3 corresponden a viviendas improvisadas.

Cuadro 5
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Condición de Tenencia del Local de Habitación Particular
(Vivienda)
Años: 2002 y 2009

Descripción	Censo 2002		Encuesta 2009	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Propia	456	95	343	95
Alquilada	34	2	4	1
Prestada	45	3	10	3
Otros	3	0	3	1
Total	1,538	100	360	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del XI Censo de Población y VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE-, Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2009.

1.4.12 Ocupación y salarios

La mayoría de la población se dedica a la agricultura, actividad que se realiza en terrenos propios o arrendados y no perciben un salario. Se describe el porcentaje de empleo para el año 2009, así:

Cuadro 6
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Porcentaje de Empleo por Ocupación
Año: 2009

Ocupación	No. de trabajadores	%
Agricultor	148	41
Albañil	77	21
Piloto automovilista	30	8
Artesano	22	6
Comerciante	18	5
Ayudante de piloto	15	4
Pecuario	9	3
Otros	41	12
Total	360	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2009.

1.4.13 Niveles de ingreso

En la mayoría de los hogares, se sitúa en un rango de Q. 0.01 hasta Q. 500.00; demuestra que los pobladores no obtienen recursos suficientes para satisfacer las necesidades básicas.

1.4.14 Pobreza

“La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades.”¹⁰

Se consideran pobres las familias con un promedio de cinco miembros, que los ingresos son menores al costo de la canasta básica vital (CBV) que para diciembre del año 2008 era de Q. 3,605.94, a mayo de 2009 de Q. 3,563.01 anuales por persona.

En el año 2002 el nivel de pobreza en el Municipio presentó el 54.61%, según datos de la Secretaría General de Planificación -SEGEPLAN-.

1.4.15 Desnutrición

Significa que el cuerpo de una persona no obtiene los nutrientes suficientes, condición por falta de consumo de una dieta adecuada o balanceada, trastornos digestivos, problemas de absorción u otras condiciones médicas.

En la Cabecera Municipal en el año 2008 se atendió a 118 persona que presentaron grado de desnutrición, equivalente al 9.49%. De enero a abril de 2009, fueron 401 personas, el 9.72% con el mismo cuadro clínico.

Las localidades con mayor porcentaje de desnutrición en el año 2009, son: Aldea el Carrizal que ocupa el primer lugar, la distancia en la que se encuentra

¹⁰ Wikipedia. 2009. La Enciclopedia Libre. (en línea). Consultado el 18 de jun.2009. Disponible en <http://www.es.wikipedia.org/wiki/pobreza>.

de la Cabecera Municipal desfavorece a la población, al no contar con ingresos y servicios necesarios para obtener artículos de la canasta básica que ayuden a mejorar la alimentación. Le sigue aldea Villa Hermosa, caserío Tierra Blanca, caserío Buena Vista y parcelamiento La Lucha.

1.5 ESTRUCTURA AGRARIA

Empieza a conformarse desde el período colonial, inicia la división geográfica de la economía agropecuaria.

Es de vital importancia para el desarrollo de la población, porque es el vínculo entre el hombre y el proceso de producción.

1.5.1 Tenencia de la tierra

Los datos que se presentan son comparativos de los años 1979 y 2003, y al mes de junio del 2009.

Cuadro 7
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Concentración de la Tierra por Tamaño de Finca
Años: 1979, 2003 y 2009

Tamaño	Cantidad de fincas	%	Superficie (manzanas)	%
Censo 1979				
Microfincas	333	61	163	15
Subfamiliares	199	36	488	43
Familiares	10	2	130	12
Multifamiliares	3	1	340	30
Totales	545	100	1121	100
Censo 2003				
Microfincas	1015	86	346	30
Subfamiliares	152	13	348	30
Familiares	6	1	107	10
Multifamiliares	3	0	346	30
Totales	1176	100	1147	100
Encuesta 2009				
	327	91	342	82
Microfincas	33	9	76	18
Subfamiliares	0	0	0	0
Familiares	0	0	0	0
Multifamiliares				
Totales	360	100	418	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario 1979 y IV Censo Nacional Agropecuario 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

Se aprecia en el cuadro anterior, para el año 1979 la tenencia de la tierra predominaba las fincas subfamiliares que equivale al 44% en relación a la superficie; para el año 2003 disminuyeron en 139 manzanas de terreno y las microfincas aumentaron en 183, la diferencia de fincas subfamiliares para los años 1979 y 2003 con relación a las microfincas del año 2009; se debe a que una de las tres fincas multifamiliares (destacamento militar), fue fraccionada para la venta como microfincas.

De manera que, en el año 2009 indica que el 62.12% de la población es propietaria de sus terrenos, el 37.88% tiene una extensión de tierra en calidad

de arrendamiento, por lo tanto, en la tenencia de la tierra predominan las fincas por formas simples de régimen, dentro de las cuales la forma de propietario es la mayoritaria.

1.5.2 Uso actual y potencial de la tierra

El principal uso es para la actividad agrícola; predomina el maíz y frijol que se cosechan anualmente. Además se cultiva repollo, haba, papa y hortalizas, con dos cosechas al año.

1.5.3 Concentración de la tierra

Con los censos agropecuarios de los años 1979 y 2003, se observa una tendencia de desconcentración de la tierra en las fincas subfamiliares. Para junio de 2009, se determina un aumento en la creación de microfincas, derivado de la repartición por herencia entre miembros de la familia.

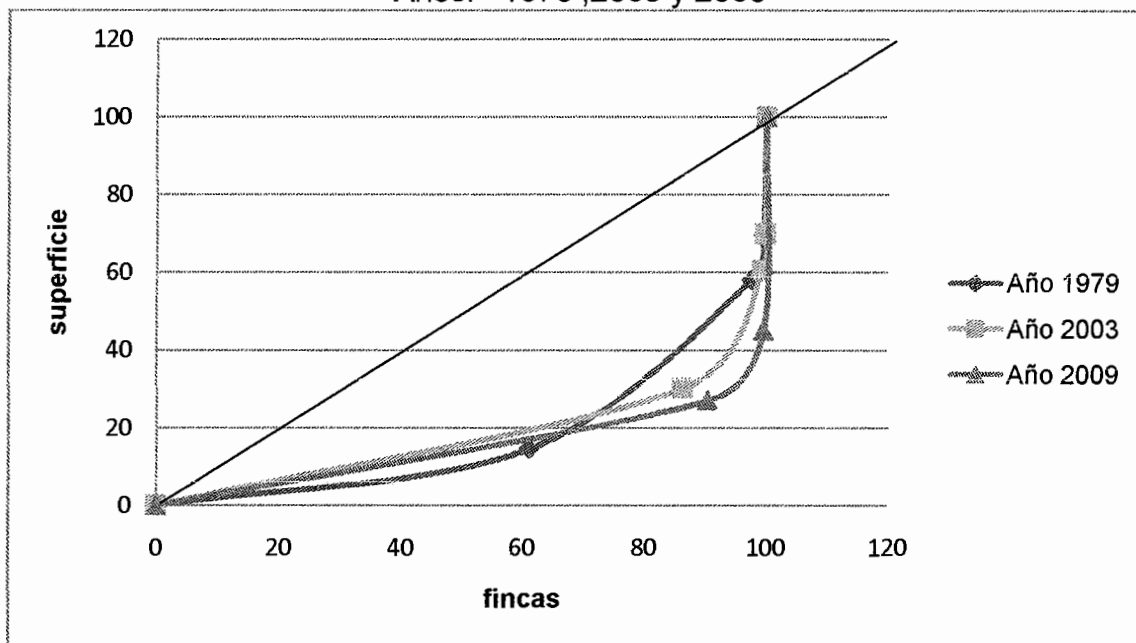
1.5.3.1 Coeficiente de ginni

El campo de variación, se localiza entre cero a uno. Cuando más se aproxima a la unidad, mayor será el grado de concentración de la tierra. Para el análisis de los resultados del coeficiente y determinar la gráfica de la curva de Lorenz, se obtuvo los resultados para los años 1979, 2003 y 2009, así: $0.61304 \times 100 = 61.304$, $0.611276 \times 100 = 61.1267$ y $9.00 = 0.09 \times 100 = 9$, respectivamente.

1.5.3.2 Curva de lorenz

Se presenta la gráfica que permite observar el comportamiento de la distribución de la tierra en los años 1979, 2003 y 2009.

Gráfica 1
Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
Concentración de la Tierra – Curva de Lorenz
Años: 1979 ,2003 y 2009



Fuente: Elaboración propia con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario 1979 y IV Censo Nacional Agropecuario 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

Muestra con la línea de equidistribución que para los años 1979 y 2003 el nivel de concentración de la tierra es alta, representada en un 61% en microfincas y para el año 2009 el nivel de concentración es muy bajo y se refleja en un 9%.

1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Es satisfacer las necesidades de la población. Se describen los aspectos y coberturas más relevantes:

1.6.1 Educación

La población dispone de escuelas en funcionamiento como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 8
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Centros Educativos por Sectores, Área Rural y Urbana, según Niveles.
Año: 2009

Niveles	Sector			Área		
	Oficial	Privado	Cooperativa	Total	Urbana	Rural
Preprimaria	14			14	2	12
Primaria	17			17	2	15
Medio						
Básico	4		2	6	1	5
Diversificado						
Total	35	0	2	37	5	32

Fuente: Elaboración propia, con base en datos Estadística Inicial 2009 Supervisión Educativa 96-81, municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos.

Con la información obtenida, se infiere que no hay nivel de educación diversificado (público o privado); situación que provoca en la mayoría de los estudiantes que no pueden continuar la formación escolar. En consecuencia, se dedican a las actividades agrícolas o pecuarias.

1.6.2 Salud

Dispone para la asistencia médica de: cuatro puestos de salud ubicados en la Cabecera Municipal, aldeas: Carrizal, Villa Hermosa y Tánil, algunos del área rural no han sido habilitados; y nueve centros de convergencia a cargo de la Asociación de Desarrollo Integral para el Occidente -ADIPO-.

Los servicios que prestan los puestos y centros, son: primeras consultas, re-consultas y emergencias; los pacientes que según las complicaciones médicas son referidos al hospital de San Marcos.

1.6.3 Agua

Uno de los elementos vitales para el ser humano. El servicio es de distribución exclusivo y compartido, la mayor parte de la población recibe agua entubada que representa aproximadamente el 80%.

1.6.4 Energía eléctrica

La Distribuidora de Energía de Occidente, S.A. (DEOCSA) presta el servicio de energía eléctrica. Los datos de viviendas con y sin energía eléctrica se presentan a continuación:

Cuadro 9
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Suministro Energía Eléctrica
Años: 1994, 2002, 2008 y 2009

Viviendas	Censo 1994		Censo 2002		Deocsa 2008		Proyección 2009	
	Viviendas	%	Viviendas	%	Viviendas	%	Viviendas	%
Con energía eléctrica	790	62.50	1388	90.25	1703	85.36	2015	93.85
Sin energía eléctrica	474	37.50	150	9.75	292	14.64	132	6.15
Total	1264	100.00	1538	100.00	1995	100.00	2147	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población, y V de Habitación de 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística - INE- Dirección General de Energía y población proyectada año 2009.

Con la información del cuadro que antecede, se calcula que únicamente el 3.84% de energía eléctrica se incrementará para el año 2009, debido a la situación económica de los habitantes de no poder pagar los gastos que se incurren para obtener el servicio.

1.6.5 Drenajes

Las aguas servidas son residuos provenientes de casas con servicios sanitarios, regaderas o duchas, lavaderos de uso comunal, cocinas, etc.

Para el año 2009, la mayoría de las viviendas carecen de drenajes, por lo tanto los líquidos o desechos se pierden en los terrenos ubicados en la parte posterior o por gravedad, hacia las inclinaciones propias del terreno. Los centros poblados que disponen de cobertura son: la Cabecera Municipal y cantón Bethania, equivalente al 10% de las casas del Municipio.

1.6.6 Sistema de tratamiento de aguas servidas

No hay un sistema de tratamiento de aguas servidas, desembocan en el río Ixcux y Palatzá, provoca un ambiente antihigiénico, afecta la salud de la población y contaminación. Se construye una planta en el cantón Bethania para trabajar bajo el sistema lagunas de oxidación.

1.6.7 Sistemas de recolección de basura

Actualmente no hay. La población opta por quemarla o enterrarla. La Municipalidad no efectúa el servicio de limpieza en las calles.

Se encuentra en proyecto, un tren de limpieza para la recolección de los desechos sólidos de la población, será prestado a toda la comunidad; aún no se ha contemplado la cuota mensual a cobrar.

1.6.8 Tratamiento de desechos sólidos

No contemplan la construcción de un tratamiento de desechos sólidos, ni un lugar apropiado para depositarlos; se observó que con la precipitación pluvial fuerte, los tragantes se saturan, lo que dificulta el paso peatonal.

El 44.72% de la población quema la basura, el 52.22% la quema y la entierra, y el 3.06% la tira; situación que provoca contaminación, y contribuye al deterioro del ambiente y ornato.

1.6.9 Letrinización

Los servicios sanitarios que predominan son: letrinas, sanitario lavable y fosas sépticas como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 10
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Hogares con Servicio Sanitario
Años: 2002 y 2009

Viviendas	Censo 2002		Proyección 2009	
	Viviendas	%	Viviendas	%
Letrina	1477	96.10	1096	51.07
Sanitario lavable	40	2.60	613	28.56
Fosa séptica	20	1.30	437	20.36
Total	1537	100.00	2146	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del XI Censo de Población y VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE- y población proyectada año 2009.

Para el año 2009, se proyecta que al construir más viviendas, se utilizarán sanitarios lavables y fosas sépticas, debido a que son baratos y accesibles para las familias.

1.6.10 Cementerio

Dispone de siete cementerios ubicados en: la Cabecera Municipal, Villa Hermosa, Tánil, La Fraternidad, el Carrizal, Tierra Blanca y Villa Rosita.

1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

La constituyen sistemas de riego, silos, mercados, centros de acopio, vías de acceso, puentes, energía eléctrica comercial e industrial, telecomunicaciones, transporte, edificaciones o construcciones que promuevan y fortalezcan la actividad productiva.

1.7.1 Unidades de mini-riegos

Debido a la falta de recursos económicos, no hay sistemas de riego o mini-riego, la mayoría de agricultores dependen exclusivamente de la época de lluvia para el cultivo de los productos.

1.7.2 Centros de acopios

En la aldea Ojo de Agua, se localiza un centro de acopio con un espacio de 600 metros cuadrados. En años anteriores, era utilizado para almacenamiento de coliflor y actualmente no se encuentra habilitado. En la aldea Villa Hermosa el salón comunal funciona como bodega para resguardo de arveja.

1.7.3 Mercados

El mercado municipal se localiza a un costado de la escuela de educación pre-primaria en el casco urbano. Es el único que funciona, la afluencia de oferentes como demandantes es baja, la mayor parte de la población venden y compran en los municipios de San Marcos y San Pedro Sacatepéquez, del departamento de San Marcos.

1.7.4 Vías de accesos

La Cabecera Municipal posee dos vías de acceso asfaltadas, una que conduce a la costa marquense a una distancia de siete kilómetros de la Cabecera Departamental con ingreso por el Kilómetro 258 y otra a 5 kilómetros de distancia por la vía del Hospital Nacional, que pasa por aldea El Recreo del municipio de San Marcos, departamento de San Marcos, hasta llegar al cantón Bethania.

Los diferentes centros poblados tienen carreteras empedradas en un 76%, terracería 10%, adoquinada en un 6% y pavimentadas o asfaltadas solamente en un 8% ubicadas en la Cabecera Municipal y centros poblados sobre la carretera principal que se dirige hacia la zona costera de San Marcos.

1.7.5 Puentes

Se encuentran cuatro puentes de estructura de concreto.

1.7.6 Energía eléctrica comercial e industrial

Es de tipo comercial y residencial. En casi todos los centros poblados a excepción del caserío Buena Vista, la proporciona la empresa Distribuidora de Energía de Occidente, S. A. –DEOCSA–.

1.7.7 Telecomunicaciones

La telefonía es del 90% celular, servicio prestado por las empresas: Comcel, Claro y Movistar, y el 10% la constituye las líneas fijas de uso residencial, proporcionadas por Telecomunicaciones de Guatemala; únicamente con cobertura en la Cabecera Municipal.

1.7.8 Transporte

Los habitantes utilizan diferentes alternativas: el servicio de transporte público, de la Asociación de Transporte Urbano Marquense; taxis de la Asociación Palo Gordo 15 de Enero; y Asociación de Microbuses de Villa Hermosa. Para las comunidades lejanas, la población utiliza vehículos particulares tipo pick up.

1.7.9 Rastros

Se dispone de un pequeño edificio sin funcionamiento, algunos años fue utilizado como centro de acopio por agricultores organizados, abandonado hasta hoy en día.

1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

La organización: es un proceso encaminado para obtener un fin previo a definirse por medio de la planeación. Consiste en realizar una serie de actividades con el objetivo de coadyuvar al desarrollo socioeconómico del Municipio.

1.8.1 Organización social

“Organización de vecinos. Los vecinos podrán organizarse en asociaciones comunitarias incluye las formas propias y tradicionales surgidas en el seno de

las diferentes comunidades, en la forma que las leyes de la materia y el Código Municipal establece”¹¹

1.8.1.1Comités

Funcionan 14 pro-mejoramiento, 10 para administrar el sistema de distribución de agua y cuatro para gestionar el apoyo de entidades de salud pública en beneficio de la comunidad.

1.8.1.2Asociaciones sociales

En la Cabecera Municipal, funciona desde septiembre de 2000, la Asociación de Desarrollo Integral Comunitaria -ADICO-, entre las actividades principales están:

- Solicitud de fertilizantes a bajo costo para los agricultores.
- Capacitar a mujeres en el arte de bordados a mano.
- Capacitación en derechos humanos.

1.8.1.3Consejos comunitarios de desarrollo –COCODES-

Recientemente se ha logrado el fortalecimiento de la organización y legalización de 17 COCODES, el 90% es del área rural, con participación de 212 personas, de las que 55 son mujeres y 157 hombres; y el resto en el área urbana.

La organización de los COCODES, es impulsada por la Municipalidad y se evidencia la participación de la mujer con el 26%.

1.8.2 Organización productiva

Agrupan a personas de diferentes actividades productivas del Municipio con el fin de mejorar, dar financiamiento y apoyo a los integrantes. La mayoría de pobladores, desconocen la existencia de ese tipo de organizaciones. Como ejemplo la Asociación de Desarrollo Integral Comunitaria -ADICO-.

¹¹ Congreso de la República de Guatemala Código Municipal Decreto 12-2002, artículo 18, p.18

Algunos agricultores se organizan para el cultivo de arveja china. La producción es entregada a la empresa exportadora MAYAPAC, S. A.

1.9 ENTIDADES DE APOYO

Es importante identificar los fines de las instituciones públicas o privadas en el desarrollo económico y social del Municipio, que se desempeñan en diferentes aspectos, y que benefician directa o indirectamente a las comunidades. Se mencionan las más relevantes:

1.9.1 Instituciones estatales

Puesto de Salud, Juzgado de Paz, Supervisión Educativa 96-81, Registro Nacional del Personal – RENAP-, Delegación del Tribunal Supremo Electoral, Instituto Nacional de Bosques –INAB-, Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación –MAGA-, Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastre –CONRED-, Oficina del Adulto Mayor y Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente –SOSEP-.

1.9.2 Instituciones municipales

Municipalidad y Oficina Municipal de la Mujer –OMM-.

1.9.3 Organizaciones no gubernamentales

Brindan apoyo a la comunidad, se encuentran: Centro de Desarrollo Empresarial –PEVI-, Asociación de Manejo Áreas Forestales –AMAF-, Helvetas Guatemala Suiza, Fundación Solar Cooperación Española, Asociación para la Ayuda del Tercer Mundo –INTERVIDA-, Asociación de Desarrollo Integral para el Occidente –ADIPO- Y Asociación Desarrollo Integral Comunitario –ADICO-.

1.10 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Los mínimos y necesarios, son: mejoramiento de caminos vecinales, centros educativos, asistencia técnica y financiera, centro de acopio, centros de salud,

servicios de telefónica pública, sistema de clorificación, sistememas de drenajes, seguridad ciudadana, cuerpos de socoros, y recolección de basura.

1.11 ANÁLISIS DE RIESGOS

Implica el conocimiento preciso de dos factores fundamentales en torno a los elementos de alta peligrosidad, primero: amenazas o factor externo de riesgo y segundo: vulnerabilidades o factor interno de daños.

Se identifican los riesgos y vulnerabilidades de tipo natural, socio-natural, antrópicos y económicos a los que están expuestos los vecinos y que de manera directa o indirecta pueden afectarlos.

“Los riesgos son conformados por amenaza, vulnerabilidad e incapacidad para reaccionar a un evento natural. La gestión de riesgo, que tiene como objetivo reducirlo, se lleva a cabo mediante la prevención, mitigación y preparación”¹²

1.11.1 Matriz de vulnerabilidades

Las vulnerabilidades se entienden como la debilidad de los seres humanos a reaccionar ante los desastres ocurridos en una comunidad, que pueden ser físicas, económicas, políticas o sociales, y pueden ser afectadas o sufrir efectos adversos en caso de que se manifieste un fenómeno peligroso de origen natural, socio-natural y antrópico.

1.12 DIAGNÓSTICO MUNICIPAL

Se realizó el análisis y evaluación de las gestiones de la municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, basados en el diagnóstico administrativo y financiero así como la aplicación de los elementos del proceso administrativo, y el método científico de investigación; con los instrumentos de guías de: observación y entrevista.

¹² Villagrán De León, Juan Carlos. Reforzamiento De Estructuras Locales y Sistemas de Alerta Temprana, Magna Terra Editores, S.A., p. 15.

1.12.1 Diagnóstico administrativo

Se realizó por medio de un estudio sistemático integral y periódico. Con el propósito de conocer la organización administrativa y el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo para detectar causas y efectos de problemas, y así proponer alternativas de solución a los niveles jerárquicos superiores para la aplicación.

- Basado al FODA, se obtuvo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las diferentes unidades administrativas.
- Con la evaluación de la estructura organizacional y los elementos del proceso administrativo en la planeación, organización, integración, dirección y control, se obtuvo el funcionamiento de la comuna.

1.12.2 Diagnóstico financiero

Se analizó el sistema de contabilidad integrada y las operaciones financieras. El período fiscal, comprende del 1 de enero al 31 de diciembre del mismo año.

Los módulos que integran el área financiera, son: presupuesto, contabilidad, tesorería y préstamo/deuda.

1.12.3 Fuentes de financiamiento

Para cubrir los gastos de funcionamiento, operación e inversión utilizan los ingresos ordinarios y extraordinarios, fondos privativos y de instituciones internacionales (proyectos sociales y productivos).

1.13 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

Es el movimiento de un área (interno a externo) por la venta de productos, adquisición de bienes, ingresos por divisas y remesas familiares.

Las personas han emigrado a Estados Unidos de Norteamérica y Canadá para trabajar por temporadas en labores agrícolas; el porcentaje de familias que

perciben ingresos por remesas representa un 5% de los 360 hogares encuestados.

1.13.1 Principales productos que importa el Municipio

Los insumos y equipos para las actividades agrícolas, pecuarias y artesanales.

1.13.2 Principales productos que exporta el Municipio

Arveja y coliflor (internacional), papa, haba, repollo y hortalizas (nivel regional).

1.14 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO

Las actividades económicas son provenientes de la agricultura, pecuaria, artesanal y comercio informal.

1.14.1 Matriz resumen de actividades productivas

Se presentan las actividades que realizan, en las unidades siguientes: económicas y de medida, valor de la producción anual y generación de empleo.

Cuadro 11
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Actividades Productivas
Año: 2009

Actividad	Unidades económicas		Unidad de medida	Valor de la producción anual		Generación de empleo anual	
	Cantidad	%		Quetzales	%	Jornales	%
Agrícola	350	40	Quintal	1,118,050.00	22	7,535	8
Pecuaria	290	8	Unidad	1,455,484.00	28	12,213	13
Artesanal	68	33	Unidad	2,572,820.00	50	7,775	9
Servicios	31	3	N/A	N/A	N/A	11,315	12
Comercio	146	16	N/A	N/A	N/A	53,290	58
Total	885	100		5,146,354.00	100	92,128	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

Como se aprecia en el cuadro anterior, la actividad artesanal representa el 50%, pecuaria el 28% y agrícola el 22%; sin embargo por la importancia en el volumen

y valor de la producción; ésta última se limita a la siembra de maíz y frijol. Adicionalmente en algunos hogares se cultiva papa, zanahoria, repollo, entre otros.

La producción agrícola es la más importante, aún cuando no es la actividad con mayor realce económico por destinarse el 91% al autoconsumo y el 9% comercialización.

La artesanal conforme al volumen de producción en quetzales, es la segunda de mayor importancia. Los conocimientos han sido transmitidos de una generación a otra, en forma empírica; destacándose los bordados, carpintería, herrería y panadería.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN DEL MAÍZ

La agricultura en el municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos, constituye una de las principales actividades productivas aún cuando la mayoría de la cosecha es destinada al autoconsumo. La población dedica parte de su tiempo a dicha actividad y como complemento realizan otras actividades con el fin de cubrir el sostenimiento del hogar.

El maíz constituye el cultivo más importante, se consume a diario como base de su dieta alimenticia. Además es usado para los animales domésticos y se destina una mínima parte de la cosecha para la venta.

2.1 PRODUCCIÓN

La actividad agrícolas se cultiva en 115 manzanas y el maíz se siembra en una extensión de 80, equivalente al 70% de la agricultura, en microfincas, con una producción de 3,849 quintales y a un precio por cada uno de Q.150.00.

El maíz constituye el cultivo más importante, la mayor parte de la población consume a diario como base de su dieta alimenticia. Además para el crecimiento de animales domésticos y se destina una mínima parte de la cosecha para la venta.

El destino de la producción y de participación, se muestra a continuación:

Cuadro 12
Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
Producción de Maíz por Tamaño de Finca, según Destino
Año: 2009

Producto Destino	Microfincas qq	%	Total Q.
<u>Maíz</u>			
Autoconsumo	3,503	91%	525,388
Mercado local	346	9%	51,962
Totales	3,849	100%	577,350

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2009.

Como se aprecia en el cuadro anterior, el destino principal de la producción es el consumo familiar con un 91% de participación y 9% es destinado a la venta dentro del mismo Municipio. Actividad que se realiza por una generación a otra.

La mayoría de las unidades productivas necesitan de asistencia técnica para mejorar las prácticas agrícolas e incrementar las cosechas, y así elevar el nivel de vida, al disponer de un excedente que podría ser destinado para la venta; situación que les permitiría adquirir bienes de la canasta básica que en la actualidad, deben obtener con trabajos en la misma u otra actividad.

2.2 NIVEL TECNOLÓGICO

En la producción del maíz predomina el nivel tecnológico uno o tradicional, debido que los productores usan semilla criolla, muy pocas técnicas de conservación de suelos y agroquímicos, no poseen sistema de riegos, no utilizan asistencia técnica, ni acceso al crédito bancario. El cultivo se realiza en microfincas y las cosechas son destinadas esencialmente para el consumo familiar.

Almacenan la cosecha en la vivienda, en cajas de madera y tapancos para ser consumidos según las necesidades alimenticias de la familia; la mano de obra

es de tipo familiar y utilizan el machete, azadón y coba como aperos de labranza.

2.3 COSTOS

Los costos que tienen los agricultores, en los cultivos del maíz, se determinaron en el estado de resultados elaborados para el efecto. Donde se muestran las operaciones que se llevan a cabo durante un período establecido, que usualmente es de un año y el fin es evaluar el rendimiento económico del cultivo.

A continuación se describe en forma consolidada, los resultados obtenidos en la producción del maíz.

Cuadro 13
Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
Producción de Maíz, Nivel Tecnológico I
Análisis de Costos, Estado de Resultados y Rentabilidad por Producto
Año: 2009
(Cifras en Quetzales)

Producto	Encuesta	Imputados	Variación
Maíz			
Costo directo de producción			
Insumos	272,509	272,509	-
Mano de obra	-	349,947	349,947
Costos indirectos variables	-	137,954	137,954
Costo directo de producción	272,509	760,410	487,901
Estado de resultados			
Ventas	577,350	577,350	-
(-) Costo directo de producción	272,509	760,410	487,901
Ganancia/pérdida marginal	304,841	(183,060)	(487,901)
(-) Costos y gastos fijos	-	-	-
Utilidad antes del ISR	304,841	(183,060)	(487,901)
(-) ISR 31%	-	-	-
Utilidad del período	304,841	(183,060)	(487,901)
Rentabilidad			
Ganancia neta/ventas netas	53%		
Ganancia neta/costos	112%		

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009

Los estados de resultado que aparecen en el cuadro que antecede, se fundamentan en 264. Se observan una utilidad neta de Q. 304,841, cantidad que no aparecen gastos que se tuvo que incurrir, por las razones siguientes:

- Falta de controles que permitan cuantificar el costo de la mano de obra invertido en el proceso productivo que en casi todos los casos es de tipo familiar.
- La mano de obra utilizada no aparece el pago de prestaciones laborales y el seguro social, rubros que conforman los gastos indirectos o variables que incrementan el costo real de producción y por consiguiente la disminución en los beneficios obtenidos en el período.

Al considerar únicamente los datos obtenidos, la rentabilidad del 53% sobre el total de ventas y un 112% de rendimiento sobre el valor del costo directo de producción; datos que reflejan son irreales al considerar los datos correctos o imputados que al incluirlos como parte del proceso generan pérdida en el ejercicio.

2.4 FINANCIAMIENTO

Es necesario que los agricultores tengan los recursos financieros que permitan poner en marcha las diferentes actividades.

Para la producción del maíz, los recursos son propios, provenientes de aportes familiares, negocios en otras actividades e ingresos por remesas. No tienen acceso a entidades bancarias u otras instituciones financieras.

2.5 COMERCIALIZACIÓN

“Es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor, con los beneficios de tiempo y lugar”.¹³

¹³ GABRIEL, BACA URBINA. Evaluación de Proyectos; 4ª Edición, McGraw- Hill; México, 2002. Pág. 52.

Es la manipulación y transferencia de productos o mecanismo primario que coordina la producción, distribución y el consumo.

La actividad agrícola que tienen mayor representación en la economía de las familias, es el maíz; con una producción de 3,849 quintales al mes y con un valor total de Q.577,350.00, la participación es del 75.80% y el destino de la producción es del 91% autoconsumo y el 9% para la venta.

La comercialización de la producción del maíz, se divide en varias etapas: proceso, análisis, y operaciones de comercialización.

2.5.1 Proceso de la comercialización

Es almacenada en las viviendas de los productores para su autoconsumo y una mínima parte la venden, y así solventar necesidades económicas.

En la negociación, los integrantes del núcleo familiar realizan la transacción de compra y venta en forma empírica, especificadas en las siguientes fases:

2.5.1.1 Concentración

Después de recoger la cosecha, miembros del núcleo familiar, la reúnen en la casa del productor donde realizan lotes homogéneos al limpiar las mazorcas y como medio de empaque utilizan redes, canastos, sacos y cajas.

2.5.1.2 Equilibrio

El cultivo se mantiene en la casa del productor en un tiempo estacional, debido a que en uno varios meses se espera que el excedente sea vendido en el mercado local en temporada de escasez; por lo que sí existe equilibrio.

2.5.1.3 Dispersión

El productor ofrece y vende en costales, canastas o cajas el excedente de la cosecha a los vecinos de la comunidad, quienes se convierten en los consumidores finales.

2.5.2 Análisis de la comercialización

Estudia los entes que participan en la comercialización, describe las funciones como una serie de procesos coordinados y lógicos para la transferencia de los productos, y analiza el comportamiento de los vendedores y compradores como parte del mercado.

2.5.2.1 Análisis institucional

Las instituciones que surgen de la relación económica y social en la producción, son:

- Productor: lo integra el núcleo familiar, cultivo que realiza en los terrenos donde residen.
- Consumidor final: son los vecinos que consumen el producto.

2.5.2.2 Análisis funcional

Consiste en el proceso de la secuencia lógica y coordinada para la transferencia de la producción del maíz.

- Funciones físicas

Se refiere a la transferencia física y la modificación del cultivo de la cebolla para la venta.

- Almacenamiento

Actividad que se realiza en los hogares de los productores, donde colocan la producción en corredores, tapancos, patios o en los lugares disponibles para guardarlos estacionalmente.

- Empaque

La producción se deposita en sacos de cualquier tipo y clase, lo que facilita el manejo y transporte del producto.

- Transporte

Derivado que venden la producción a los vecinos, la realizan a pie o en algunos casos en caballos o mulas.

- Funciones de intercambio

Se refiere a los derechos de propiedad de la producción al consumidor final.

- Compra-venta

El excedente de la cosecha es únicamente el producto que se vende.

- Por muestra

El productor previo a la venta, se apersona con el consumidor final para llevarle una pequeña muestra representativa del cultivo para que aprecie la calidad.

- Determinación del precio

Para la compra y venta de la producción del maíz, el precio es establecido libremente, decisión realizada por el productor y comprador basados en el costo del cultivo, necesidad y disponibilidad económica.

- Por regateo

Con presencia de la muestra del producto y en forma verbal, se determina el precio. Se basa esencialmente al precio estimado y que le convenga al productor como al consumidor.

- Funciones auxiliares

Contribuye a la ejecución de la producción en apoyo a las funciones: físicas y de intercambio.

- Información de precio y mercado

Se fundamenta en el regateo por necesidad y disponibilidad económica del productor y consumidor. El mercado es local, los clientes viven en la misma comunidad que el agricultor.

- Financiamiento

Utilizan los fondos provenientes de la venta de la cosecha anterior, y en algunos casos ingresos de otra actividad de trabajo.

- Aceptación de riesgos

El productor al momento de cultivar y realizar la actividad de comercialización, acepta los riesgos por pérdida de: merma de la cosecha, mal manejo del cultivo y el bajo costo de venta. Situación que provocará, problemas económicos en la subsistencia familiar.

2.5.2.3 Análisis estructural

Se refiere al comportamiento en el mercado del productor y consumidor por el cultivo del maíz. A continuación se describen de la siguiente forma:

- Conducta de mercado

El comportamiento que adoptan los miembros del hogar (productores) para la venta, se fundamenta en un mercado oligopólico; debido a los siguientes patrones:

- Hay pocos vendedores en el mercado por considerar que la producción del maíz es para el auto consumo familiar.
- El producto es homogéneo.
- EL precio se determina en la comunidad por el conocimiento del cultivo.
- La venta no excede del 9% de la cosecha total.
- Se vende por necesidad del productor.

- Estructura de mercado

Se determinan dos entes económicos, el productor y consumidor final.

- Eficiencia de mercado

Por la falta de aplicación adecuada de insumos, carencia de: asistencia técnica y financiamiento y una comercialización inadecuada; los productores adoptan por vender únicamente el 9% de la producción total en el mercado local; situación que provoca que no obtengan los ingresos necesarios para el sustento familiar.

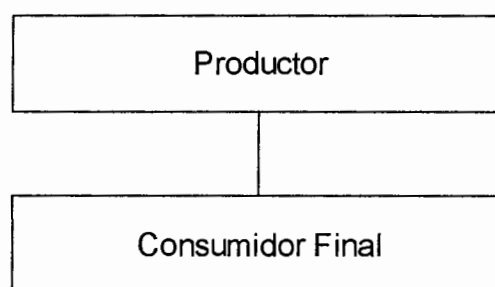
2.5.3 Operaciones de comercialización

Son los canales y márgenes de comercialización que se utiliza en la producción del maíz.

2.5.3.1 Canales de la comercialización

Los entes o agentes que participan, son: los miembros de la familia que realizan las actividades de siembra, cosecha y la venta de la producción, quienes se convierten en los productores, y los vecinos de las comunidades que participan como consumidores finales. El canal de comercialización que utilizan es el nivel uno o directo como se presenta a continuación:

Gráfica 2
Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
Producción de Maíz
Canal de Comercialización
Año: 2009



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

2.5.3.2 Márgenes de comercialización

Es la diferencia entre el precio que paga el consumidor y el precio recibido por el productor.

Los productores del maíz, lo integran el núcleo familiar, quienes realizan la producción y comercialización; por lo tanto no hay intermediarios para la venta. No se pueden determinar márgenes.

2.5.3.3 Factores de diferenciación

El proceso de producción se define como la creación de utilidades o sea las acciones que hacen útiles los bienes y servicios para satisfacer las necesidades.

- **Utilidad de lugar**

Los miembros de las familias, transfieren la producción del maíz a los diferentes consumidores de la comunidad; lo que permite, se disponga del producto en el lugar y tiempo definido.

- **Utilidad de forma**

Previo a transferir el maíz al consumidor final, el excedente de la producción se colocan en bolsas, costales o cajas.

- **Utilidad de tiempo**

El cultivo se almacena en la casa del productor y de acuerdo a las necesidades económicas se vende.

2.6 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Se integra únicamente por el productor y los trabajadores de campo, debido que la producción de maíz la realizan los miembros de las familias. El destino de la cosecha es para autoconsumo y en mínima parte para la venta local.

2.6.1 Tipificación de la organización

El tipo de organización empresarial es familiar, utilizan el nivel tecnológico I, por

las siguientes razones:

- Como fuerza laboral la familia, no es remunerado.
- Semilla criolla.
- Instrumentos básicos de labranza, tales como: el machete y azadón.
- No aplican tecnificación en las actividades productivas.
- El financiamiento es interno, ganancias de las cosechas anteriores o bien por ingresos de otras actividades que realizan.
- El capital de trabajo oscila entre los Q.500.00 a Q.1, 500.00.
- El cultivo se siembra en terrenos no mayores de una a dos cuerdas con una producción de 2 a 3 quintales por cada una.

2.6.2 Diseño organizacional

Se fundamenta en la división de trabajo siguiente: productor (padre) realiza actividades de dirección y operativo, y trabajadores (miembros de la familia) de campo.

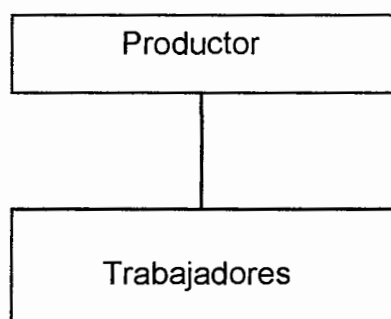
2.6.3 Sistema de organización

Es lineal o militar, debido que se concentra la autoridad en el padre de familia, quien distribuye o proyecta las actividades de siembra, cosecha y comercialización.

2.6.4 Estructura organizacional

Las unidades económicas, son microfincas. La producción principal es el maíz destinada al consumo y en mínima parte para la venta. Los productores en los terrenos donde tienen la vivienda destinan una extensión no mayor de una manzana para la producción. Se muestra a continuación, la gráfica que presenta la estructura organizacional.

Gráfica 3
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Producción de Maíz
Estructura Organizacional
Año: 2009



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

2.7 GENERACIÓN DE EMPLEO

En la producción del maíz se utiliza el 100% de la mano de obra familiar, debido que poseen pequeñas porciones de terreno y carecen de medios económicos para pagar mano de obra asalariada. Los miembros que trabajan, son: padre, esposa, hijos mayores de edad y niños desde los siete años.

La cantidad de jornales que genera al año es de 4,960 y por área de cultivo de 62 por manzana, un total de 264 familias rurales beneficiadas, y el 9% es remunerado por la venta dentro de las comunidades y el 91% no es pagado por ser producto para el autoconsumo.

Debido a que muchos productores no perciben ingresos suficientes para el sustento familiar provenientes de la producción del maíz, se emplean en otras actividades productivas, en fincas grandes donde devengan un salario diario y en algunos casos en instituciones del Estado.

2.8 LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

Los agricultores del maíz, hacen uso de semilla criolla, muy pocas técnicas de conservación de suelos y agroquímicos, no poseen sistemas de riego, almacenan el cultivo en la vivienda del productor en cajas de madera y tapancos, la mano de obra es de tipo familiar, y los aperos de labranza son simples, entre los que se pueden mencionar: machetes, azadones y cobas.

Se destina una mínima parte de la cosecha para la venta, regularmente lo hacen dentro de la comunidad o como máximo dentro del Municipio, es decir un mercado local.

El financiamiento del que hacen uso los productores es propio, proveniente de aportes familiares, de su negocio o por ingresos de remesas. La falta de entidades bancarias u otras instituciones que proporcionen apoyo financiero al agricultor provoca que no se tenga crecimiento de cultivo.

Los únicos entes o agentes que participan en la comercialización del maíz son: productor (núcleo familiar) y consumidor final (residentes de las comunidades del Municipio), la organización empresarial es de tipo familiar, hay una centralización de tareas debido que el padre de familia es la única persona que distribuye el trabajo así como el mando y autoridad.

2.9 LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Es necesario que los agricultores del maíz para mejorar los cultivos, cosechas y la rentabilidad tengan que realizar las siguientes actividades:

- Asistencia técnica para mejorar las prácticas agrícolas,
- Obtener recursos financieros bancarios con el fin de ampliar los cultivos y cosechas,
- Utilicen sistemas de riego,

- Empaquen la producción a través de costales de kenaf con un peso de 100 libras,
- Se comercialice el maíz a los mercados de los diferentes departamentos de la República así como a la central de Mayoreo –CENMA-. La venta deberá realizarse directamente a los mayoristas y minoristas de dichos lugares.
- Contratar servicios contables para llevar cuenta y razón del patrimonio del negocio así como contar con asesoría legal y financiera.

CAPÍTULO III

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE CEBOLLA

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Municipio, por el clima y suelo, posee las condiciones para la producción de hortalizas. El proyecto consiste en: cultivo de cebolla óptima en una extensión de cinco manzanas de terreno en la aldea Villa Hermosa, aplicar insumos de alta calidad y rendimiento, mano de obra con experiencia, financiamiento con fuentes internas y externas, una organización empresarial para implementar una cooperativa productiva adecuada a los fines que se persiguen y una comercialización para que permita la mayor rentabilidad, rotación inmediata del producto y vender la producción a los minorista y mayorista de la central de Mayoreo -CENMA-.

3.2 JUSTIFICACIÓN

“La cebolla es un cultivo adaptado a diversas condiciones climáticas, por lo que se cultiva en zonas frías templadas y cálidas.”¹⁴

El proyecto se estructura con fundamento a las potencialidades identificadas en la investigación de campo realizada en el Municipio. La implementación contribuirá al desarrollo socio-económico al crear nuevas fuentes de empleo que permitan mejorar las condiciones de vida de la población.

El lugar seleccionado reúne las condiciones necesarias para la producción de cebolla, entre las que se mencionan:

- Condiciones agronómicas
- Áreas disponibles para la plantación
- Disponibilidad de mano de obra

¹⁴Instituto de Investigaciones Agropecuarias –INIA-. (en línea). Santiago de Chile. Consultado el 26 de jun.2009. Disponible en: <http://www.inia.cl/hortalizas/cebolla/descripcion.htm>.

- Acceso adecuado al lugar de cultivo
- Agua por sistema de gravedad y bombeo.

3.3 OBJETIVOS

La propuesta de inversión se basa en metas a corto, mediano y largo plazo, se fundamenta en los objetivos generales y específicos siguientes:

3.3.1 Objetivo general

Presentar una propuesta de cultivo alternativa que incentive a los agricultores a organizarse para la producción de cebolla y con ello se contribuya a mejorar los ingresos económicos.

3.3.2 Objetivos específicos

Con la realización del proyecto, se pretende alcanzar los objetivos siguientes:

- Contar con crédito bancario para obtener ingresos para invertir en insumos, y así mejoren el rendimiento de las cosechas.
- Brindar asistencia técnica a los agricultores y lograr una producción de mejor calidad
- Promover la comercialización de la cosecha obtenida y establecer canales eficientes para la venta fuera del Municipio.
- Establecer una organización empresarial que logre la integración de los recursos necesarios, tales como: insumos, recurso humano, tecnología y financiamiento.
- Conocer el mercado meta donde se comercializará la producción y así recibir la mayor rentabilidad.

3.4 ESTUDIO DE MERCADO

Comprende la recopilación, registro y análisis de las transacciones comerciales, venta de bienes y servicios del productor al consumidor final. Se analizará el producto, oferta, demanda, precio y comercialización. La demanda insatisfecha

proyectada para los años 2009 a 2013 permitirá ofrecer a la propuesta de inversión viabilidad en la producción y comercialización de la cebolla.

El mercado meta será el Mercado Nacional, por medio de la central de Mayoreo -CENMA- situada en la zona 12, colonia Villa Lobos, municipio de Villa Nueva del departamento de Guatemala, donde se venderá el producto a los mayoristas y minorista, quienes los distribuirán en todo el territorio nacional.

3.4.1 Identificación del producto

El nombre científico de cebolla es *Allium cepa* L., pertenece a la familia, Liliáce, la planta es bianual, a veces de tallo reducido a una plataforma, por debajo numerosas raíces y encima hojas, cuya base carnosa e hinchada constituye el bulbo, formada por capas gruesas y carnosas al interior, que realizan las funciones de reserva de sustancias nutritivas necesarias para la alimentación de los brotes y están recubiertas de membranas secas, delgadas y transparentes, que son la base de las hojas.

La sección longitudinal muestra un eje caulinar llamado corma, es cónico. Su sistema radicular es fasciculado, corto y poco ramificado, con raíces blancas, espesas y simples. El tallo que sostiene la inflorescencia es derecho, hueco con inflamamiento ventrudo, en su mitad inferior tiene hojas envainadoras, alargadas, fistulosas y puntiagudas en su parte libre, sus flores hermafroditas, pequeñas, verdosas, blancas o violáceas, que se agrupan en umbelas. El fruto es una cápsula con tres caras, de ángulo redondeado que contienen las semillas, son de color negro, angulosas, aplastadas y de superficie rugosa.

3.4.2 Clasificación del producto

Se encuentran varias clases de cebollas, entre las que se menciona la amarilla, morada y blanca, el cultivo tarda alrededor de cinco meses en llegar a la madurez y dada las condiciones de clima y suelo, la variedad que se utilizará para el proyecto es la cebolla blanca, con las siguientes características: bulbo

redondo, un poco puntiagudo en la parte superior, de mayor tamaño, sabor dulce y buena conservación.

La siembra puede llevarse a cabo en semilleros o en el terreno definitivo, durante la permanencia de las plantas en el vivero debe controlarse estrechamente la humedad del suelo y las condiciones sanitarias del cultivo.

3.4.3 Propiedades medicinales

Se le atribuye propiedades medicinales de uso interno para la circulación, tónico diurético, digestivo, bactericida, alergias, osteoporosis, antirreumáticas y de uso externo para la picadura de insectos, verrugas, loción capilar, sabañones y en el cabello. A continuación se presenta la composición nutritiva de 100 gramos de la parte comestible de cebolla.

Tabla 1
Composición Nutritiva de la Cebolla 100 Gramos de Porción Comestible
Año: 2009

Composición	Contenido
Agua	91.00%
Carbohidratos	7.50 g
Proteínas	1.25 g
Lípidos	Trazas
Calcio	25.00 mg
Fósforo	28.75 mg
Hierro	0.38 mg
Potasio	155.00 mg
Sodio	1.88 mg
Vitamina A	-UI
Tiamina	0.06 mg
Riboflavina	0.01 mg
Niacina	0.13 mg
Ácido ascórbico	8.13 mg
Valor energético	34.38 cal

Fuente: http://www.puc.cl/sw_educ/hort0498/HTML/p078.html

3.4.4 Oferta

“Es la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer precios y condiciones para comparar lo que sea, en un determinado momento”¹⁴. Se detallan los datos de las ofertas del cultivo de cebolla, en el siguiente cuadro:

Cuadro 14
República de Guatemala
Ofertas Totales Histórica y Proyectada de Cebolla
Años: 2004-2013
(Cantidades expresadas en quintales)

Año	Producción nacional	Importaciones	Oferta total
2004	1,175,000	160,673	1,335,673
2005	1,190,100	185,665	1,375,765
2006	1,210,500	152,568	1,363,068
2007	1,241,500	215,530	1,457,030
2008	1,265,000	216,133	1,481,133
2009	1,285,840	228,349	1,514,189
2010	1,308,980	242,428	1,551,408
2011	1,332,120	256,506	1,588,626
2012	1,355,260	270,585	1,625,845
2013	1,378,400	284,663	1,663,063

Fuentes: Elaboración propia, con base a los datos de Estadísticas de Producción, Exportación, Importación y Precios Medios de los Principales Productos Agrícolas del Banco de Guatemala; al método de mínimos cuadrados $Y_c = a + b(x)$ donde $a=1,216,420$ y $b=23,140$ para la producción, $a=186,114$ y $b=14,079$ para la importación; e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

El cuadro anterior, muestra que en el año 2006 hay una baja en las importaciones, lo que provoca decremento en la oferta total, influenciada por la demanda existente en ese período. En los años 2007 a 2013, se mantiene un incremento relativamente constante en las compras al extranjero para cubrir el mercado nacional,

¹⁴<http://es.wikipedia.org/wiki/oferta>

3.4.5 Demanda

"Es la relación de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo"¹⁵.

3.4.6 Demanda potencial

Se detallan los datos de las demandas histórica y proyectada del cultivo de cebolla, en el siguiente cuadro:

Cuadro 15
República de Guatemala
Demandas Potenciales Histórica y Proyectada de Cebolla
Años: 2004-2013

Año	Población sin Delimitar	Población delimitada (83%)	Consumo per cápita (quintales)	Demanda potencial (quintales)
2004	12,390,451	10,284,074	0.13	1,336,930
2005	12,700,611	10,541,507	0.13	1,370,396
2006	13,018,759	10,805,570	0.13	1,404,724
2007	13,344,770	11,076,159	0.13	1,439,901
2008	13,677,815	11,352,586	0.13	1,475,836
2009	14,017,057	11,634,157	0.13	1,512,440
2010	14,361,666	11,920,183	0.13	1,549,624
2011	14,713,763	12,212,423	0.13	1,587,615
2012	15,073,375	12,510,901	0.13	1,626,417
2013	15,438,384	12,813,859	0.13	1,665,802

Fuente: Elaboración propia, con base al folleto de suministro de alimentación por persona de la Organización de Naciones Unidas para la agricultura y alimentación-FAO-; datos del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación y Proyección de Población 2000-2050 del Instituto Nacional de Estadística -INE- año 2002, y a la Hoja de Balance de Alimentos del Instituto Nacional de Estadística -INE-, año 2005.

El cuadro que antecede, muestra la población total de la República de Guatemala, delimitada en un 17% en personas de siete años en adelante, incluye las que por dieta o costumbre no consumen el producto. En los años 2004 al 2013 se tuvo y tendrá un incremento por el crecimiento poblacional y consumo por gustos o preferencias. Se utilizó como dieta alimenticia básica de consumo el 0.13 anual de fracción de quintal.

¹⁵http://es.wikipedia.org/wiki/oferta_y_demanda#demanda.

3.4.7 Consumo aparente

Cantidad de producto que consume la población en un periodo determinado, se refiere a una estimación sobre la producción de cebolla.

Para la estimación de consumo aparente de cebolla, se presenta el cuadro que corresponde a los años 2004 al 2013.

A continuación se presenta el cuadro del consumo aparente histórico y proyectado:

Cuadro 16
República de Guatemala
Consumos Aparentes Histórica y Proyectada de Cebolla
Años: 2004-2013
(Cantidades expresadas en quintales)

Año	Producción Nacional	Importaciones	Exportaciones	Consumo Aparente
2004	1,175,000	160,673	244,577	1,091,096
2005	1,190,100	185,665	301,619	1,074,146
2006	1,210,500	152,568	340,482	1,022,586
2007	1,241,500	215,530	389,608	1,067,422
2008	1,265,000	216,133	382,017	1,099,116
2009	1,285,840	228,349	440,521	1,073,668
2010	1,308,980	242,428	476,808	1,074,600
2011	1,332,120	256,506	513,095	1,075,531
2012	1,355,260	270,585	549,382	1,076,463
2013	1,378,400	284,663	585,669	1,077,394

Fuente: Elaboración propia, con base a la información proporcionada por el Sistema de Cuentas Nacionales (SCN93), Ventanilla Única para la Exportación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y Banco de Guatemala, y al método mínimos cuadrados $y = a + b(x)$ donde $a = 1,216,420$ y $b = 23,140$ para la producción, $a = 186,114$ y $b = 14,079$ para la importaciones, y $a = 331,661$ y $b = 36,287$ para las exportaciones, e investigación de campo de Grupo EPS., primer semestre 2009.

Se aprecia que durante el año 2005 se incremento las importaciones considerablemente, y en el 2006 hubo un bajo consumo aparente; debido que las importaciones presentaron un decremento y una mayor exportación en ese período.

Durante el año 2008 las exportaciones tuvieron una baja, y para el 2009 a 2013 se tendrá una producción nacional, importación y exportación constante.

3.4.8 Demanda insatisfecha

Se refiere a la producción u ofrecimiento de algún producto que no cubre los requerimientos del mercado. El resultado se obtiene de la diferencia entre la demanda potencial y consumo aparente.

Se presenta la demanda insatisfecha que corresponde a los años de 2004 al 2013 en el siguiente cuadro:

Cuadro 17
República de Guatemala
Demandas Insatisfechas Histórica y Proyectada de Cebolla
Años: 2004-2013
(Cantidades expresadas en quintales)

Año	Demanda Potencial	Consumo Aparente	Demanda insatisfecha
2004	1,336,930	1,091,096	245,834
2005	1,370,396	1,074,146	296,250
2006	1,404,724	1,022,586	382,138
2007	1,439,901	1,067,422	372,479
2008	1,475,836	1,099,116	376,720
2009	1,512,440	1,073,668	438,772
2010	1,549,624	1,074,600	475,024
2011	1,587,615	1,075,531	512,084
2012	1,626,417	1,076,463	549,954
2013	1,665,802	1,077,394	588,408

Fuente: Elaboración propia, con base a los totales de: demanda potencial histórica, consumo aparente histórico, demanda potencial proyectada y consumo aparente proyectado de los cuadros 15 y 16.

Durante los años 2004 al 2008 en la República de Guatemala, no se cubrió las necesidades de consumo.

Para los años 2009 al 2013, no se cubre el Mercado Nacional, situación que da oportunidad de mayor producción y comercialización de cebolla.

3.4.9 Precios

El precio es la cantidad que el productor está dispuesto a percibir por la venta del cultivo de cebolla a los potenciales compradores de la central de mayoreo - CENMA- y de los diferentes mercados de la Ciudad Capital. Los patrones de comportamiento que adopta el productor para fijar los precios se encuentran en el CENMA y los mercados de la Capital. Al final el mayorista y detallista fijan precios por conveniencia, que inicialmente será de Q.175.00

3.5 COMERCIALIZACIÓN

El desarrollo del estudio de comercialización se encuentra en el capítulo IV.

3.6 ESTUDIO TÉCNICO

Su finalidad es proporcionar la información referente a localización, tamaño, volumen y proceso productivo, requerimientos técnicos del proyecto así como la tecnología a utilizar.

3.6.1 Localización del proyecto

Es importante describir la ubicación general y específica del lugar donde se llevará a cabo. "La localización óptima es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital u obtener costo unitario mínimo"¹⁶

3.6.1.1 Macro-localización

Se ubicará en el municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos al sur occidente del país, a 258 kilómetros de la ciudad de Guatemala.

3.6.1.2 Micro-localización

El cultivo de cebolla se realizará en la aldea Villa Hermosa, localizada a cuatro kilómetros de la Cabecera Municipal y a 11 kilómetros de la Cabecera

¹⁶Gabriel, Baca Urbina. Op. Cit. p 52

Departamental. La decisión de proponer ese lugar, se fundamenta en las condiciones climatológicas, suelos, mano de obra disponible, vías de comunicación y el nacimiento de agua conocido con el nombre de La Piñuela, recurso natural que proporciona humedad a las tierras y agua para riego.

3.6.2 Tamaño del proyecto

Se desarrollará en una superficie de cinco manzanas de terreno para dos cosechas anuales con rendimiento de 450 quintales por manzana, equivalente a 22,500 quintales durante los cinco años de vida del proyecto.

3.6.3 Volumen, valor y/o superficie

Con la propuesta de cultivo se pretende cubrir parte de la demanda insatisfecha de cebolla existente.

A continuación se detalla el cuadro del volumen y valor de la producción del cultivo de cebolla:

Cuadro 18
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Proyecto: Producción de Cebolla
Volumen de Producción Total Anual
Años: 2009 – 2013

Año	Cantidad de manzanas	Producción		Producción anual neta	Precio	Valor total
		por Mz. 2 cosechas	Merma 2%		por quintal Q.	
1	5	900	90	4,410	175	771,750
2	5	900	90	4,410	175	771,750
3	5	900	90	4,410	175	771,750
4	5	900	90	4,410	175	771,750
5	5	900	90	4,410	175	771,750
Total						3,858,750

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

Como se aprecia en el cuadro anterior, la producción propuesta para los cinco años de duración del proyecto, tendrá un rendimiento real de 22,050 quintales

de cebolla a un precio de Q. 175.00 para un valor total de ventas de Q.3,858,750.00.

3.6.4 Proceso de producción

Se refiere al orden que adoptarán las etapas de trabajo para la producción. Consiste en la transformación que se efectúa al combinar los insumos, la tierra y el recurso humano con el fin de obtener un producto final.

Se presenta cada uno de los pasos a seguir en el proceso para el cultivo de cebolla, desde la preparación del terreno y finaliza con la obtención de la cosecha. Se ilustra el proceso con el flujo que a continuación se describe:

Gráfica 4
Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
Proyecto: Producción de Cebolla
Flujograma del Proceso Productivo
Año: 2009

No.	Actividad	Flujograma
	Inicio del proceso	Inicio
1	Camas de un metro de ancho por 20 metros de largo con hileras a distancia de 10 cm. entre ellas.	Preparación del semillero
2	Se limpia el terreno con machete cuando la maleza no es leñosa, la preparación se hace mediante arado y rastrillo.	Preparación del terreno
3	Apertura de surcos de un cm. de profundidad, la semilla debe ser distribuida a lo largo de los mismos para luego cubrirlos con tierra.	Preparación de almácigos
4	Se realiza cuando las plantas alcanzan 10 cm. de altura, que con regularidad es a las cinco semanas. Manual o con trasplantadora.	Trasplante
5	Inicia inmediatamente después del trasplante, posteriormente se realiza con intervalos de 15 a 20 días.	Riego
6	Limpieza de malas hierbas que establecen fuerte competencia con el cultivo debido al corto sistema radicular de la cebolla.	Escardas
7	Comienza 15 días después del trasplante, debe hacerse primero una aplicación de triple 15 y posteriormente urea y foliar 20-20	Fertilización
8	El período mas crítico para control de malezas es durante las primeras etapas de crecimiento.	Limpias
9	Uso adecuado de insecticidas, herbicidas y fungicidas, necesarios para evitar plagas de suelo, follaje y enfermedades.	Controles fitosanitarios
10	La cosecha se realiza aproximadamente a 100 ó 125 días posterior al trasplante.	Cosecha y clasificación
	Fin	Fin

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

3.6.5 Requerimiento técnicos

Es la inter-relación de los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la ejecución del proyecto.

3.6.5.1 Financieros

Es imperativo contar con el recurso monetario necesario para la adquisición de insumos, pago de mano de obra y otros gastos en los que se incurra.

3.6.5.2 Humanos

El inicio de las operaciones se realizará con personas que aporten la fuerza de trabajo. Durante la ejecución se deberá evaluar la necesidad de contratación de mano de obra adicional.

3.6.5.3 Materiales

El terreno tendrá una extensión de cinco manzanas otorgadas en arrendamiento por la Municipalidad, ubicado en la aldea Villa Hermosa. Será necesario utilizar insumos, mano de obra, herramientas y equipo agrícola (ver tabla 2).

3.6.6 Efectos ambientales

No hay negativos para la población. Se evitará la contaminación tanto visual como de los recursos hidrológicos y boscosos; debido a que los cultivos se realizarán en terrenos aptos y establecidos para la actividad agrícola.

Tabla 2
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Proyecto: Producción de Cebolla
Requerimientos Técnicos
Años: 2009 – 2013

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
<u>Insumos</u>		
Semillas seleccionadas	Libra	40
<u>Fertilizantes</u>		
15-15-15	Quintal	30
Urea 46	Quintal	30
20-20-20	Quintal	1.5
<u>Insecticidas</u>		
Volatón	Litro	150
Furadan	Libra	75
<u>Herbicidas</u>		
Malathion	Litro	15
Tamarón	Litro	7
<u>Fungicidas</u>		
Captan	Libra	120
Benlate	Litro	22.5
<u>Mano de obra</u>		
Por cosecha	Jornales	1,005
<u>Herramientas</u>		
Limas	Unidad	5
Machetes	Unidad	10
Azadones	Unidad	10
Piochas	Unidad	10
Rastrillos	Unidad	10
Palas	Unidad	10
<u>Equipo agrícola</u>		
Bomba para agua	Unidad	5
Bomba para fumigar	Unidad	5
<u>Equipo de riego</u>		
Sistema de riego	Unidad	5

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009

3.7 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

El desarrollo del estudio administrativo legal se encuentra en el capítulo V como organización empresarial.

3.8 ESTUDIO FINANCIERO

Consiste en la descripción de los costos y gastos que el productor deberá considerar con el fin de poner en marcha el proyecto producción de cebolla, así como establecer las fuentes de financiamiento, conocer con anticipación las fechas en la que necesitará disponer del efectivo para poder realizar los desembolsos y la utilidad que se pueda generar, y la inversión se dividirá en inversión fija y capital de trabajo.

3.8.1 Inversión fija

Constituida por todos aquellos bienes que deben adquirirse para la realización de la planificación, dichos activos se incorporan a la unidad productiva hasta su extinción, la cual se dará por obsolescencia o depreciación. A continuación se muestra la inversión fija necesaria para la ejecución.

Cuadro 19
Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
Proyecto: Producción de Cebolla
Inversión Fija
Año: 2009

Descripción	Cantidad	Costo unitario Q.	Depreciación y amortización	Total Q.
			1er. año	
<u>Tangibles</u>				114,325
Herramientas			681	2,725
Limas	5	15	19	75
Machetes	10	30	75	300
Azadones	10	60	150	600
Piochas	10	70	175	700
Rastrillos	10	50	125	500
Palas	10	55	138	550
Equipo agrícola			5,400	27,000
Bomba para extraer agua	5	5,000	5,000	25,000
Bomba para fumigar	5	400	400	2,000
Equipo de riego			9,000	45,000
Sistema de riego	5	9,000	9,000	45,000
Mobiliario y equipo			1,020	5,100
Escritorio secretarial	2	800	320	1,600
Archivo de metal	2	1,200	480	2,400
Silla	30	30	180	900
Calculadora	1	200	40	200
Equipo de cómputo			1,500	4,500
Impresora	1	500	167	500
Computadora de escritorio	1	4,000	1,333	4,000
Vehículos			6,000	30,000
Pick-up	1	30,000	6,000	30,000
<u>Intangibles</u>				10,000
Gastos de organización			2,000	10,000
Gastos de organización			2,000	10,000
Total			25,601	124,325

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

El cuadro anterior muestra el total de la inversión fija para cinco manzanas de terreno, se realizarán dos cosechas anuales. Los rubros ascienden a la cantidad de Q. 124,325.00, sujetos a depreciación de acuerdo a porcentajes legales.

3.8.1.1 Inversión en capital de trabajo

Integrado por todos los costos incurridos para la producción y distribución del producto, se utilizan de forma constante en el proceso, conformado por erogaciones para insumos, mano de obra, costos indirectos variables, gastos fijos y de venta, se detallan a continuación.

Cuadro 20
Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
Proyecto: Producción de Cebolla
Inversión en Capital de Trabajo
Año: 2009

Descripción	Total Q.
<u>Insumos</u>	<u>39,487.50</u>
Semillas seleccionadas	6,000.00
Fertilizantes	
15-15-15	6,750.00
Urea 46	5,700.00
20-20-20	337.50
Insecticidas	
Volatón	7,200.00
Furadan	1,275.00
Herbicidas	
Malathion	2,250.00
Tamarón	840.00
Fungicidas	
Captan	5,760.00
Benlate	3,375.00
<u>Mano de obra</u>	<u>70,736.93</u>
Preparación de la tierra	9,360.00
Preparación del semillero	7,280.00
Desinfección del suelo	1,040.00
Siembra y trasplante	6,500.00
Riego	3,380.00
VAN	27,560.00

VIENEN	27,560.00
Primer fertilización	1,040.00
Segunda fertilización	1,040.00
Tercera fertilización	1,040.00
Primer control fitosanitario	780.00
Segundo control fitosanitario	780.00
Primera limpia del terreno	3,380.00
Segunda limpia de terreno	3,380.00
Tercera limpia de terreno	3,380.00
Cosecha y clasificación	9,880.00
Bonificación incentivo	8,371.65
Séptimo día	10,105.28
<u>Costos indirectos variables</u>	<u>27,705.62</u>
Cuota patronal IGSS	7,278.03
Prestaciones laborales	19,052.59
Combustibles para bomba de agua	1,375.00
<u>Gastos variables de venta</u>	<u>38,925.00</u>
Fletes sobre ventas	33,300.00
Sacos de polietileno	5,625.00
<u>Gastos de administración</u>	<u>65,799.20</u>
Honorarios (contador)	5,000.00
Sueldo de administración	36,000.00
Bonificación incentivo	9,000.00
Cuotas patronales IGSS	4,201.20
Prestaciones laborales	10,998.00
Papelería y útiles	600.00
<u>Costos fijos</u>	<u>25,500.00</u>
Energía eléctrica	1,000.00
Arrendamiento de terreno	12,500.00
Arrendamiento de bodega y oficina	12,000.00
Total	268,154.24

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

Los datos presentados muestran una participación de insumos del 15% del total de la inversión en capital de trabajo, 26% corresponde a mano de obra, 10% costos indirectos variables, 15% gastos variables de venta y 25% gastos de administración, y 9% gastos de costos fijos.

3.8.1.2 Inversión total

La inversión total del proyecto es la suma del capital del trabajo e inversión fija, en la que se incurre para la realización del mismo como se muestra a continuación:

Cuadro 21
Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
Proyecto: Producción de Cebolla
Inversión Total
Año: 2009

Descripción	Total Q.	%
Inversión fija	124,325	26
Inversión en capital de trabajo	268,154	74
Inversión Total	392,479	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

Como se observa la inversión en capital de trabajo tiene mayor representación en la inversión total, misma que será cubierta en un 45% por aportaciones directas que serán entregadas por los socios.

3.8.2 Financiamiento

Para la ejecución del proyecto, se solicita un préstamo externo por valor de Q.92,5000.00, a una tasa de interés anual del 16%, con pagos anuales durante tres años.

A continuación se presenta detalle del origen de los recursos que serán utilizados durante el ciclo de vida del proyecto, se incluyen tanto recursos propios aportados por los asociados como externos obtenidos de una entidad financiera.

Cuadro 22
Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
Proyecto: Producción de Cebolla
Fuentes de Financiamiento
Año: 2009

Descripción	Recursos propios	Recursos ajenos	Total de recursos
Inversión fija	60,000	64,325	124,325
Inversión en capital de trabajo	240,000	28,154	268,154
Inversión total	300,000	92,479	392,479

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

El financiamiento externo será por medio de un préstamo, que se solicitará al Banco de Desarrollo Rural -BANRURAL-, que ofrece el servicio en el municipio de San Marcos.

3.8.3 Estados financieros

Muestran la situación financiera y el resultado de las operaciones de un período determinado, normalmente un año, aplicable a la propuesta de inversión.

3.8.3.1 Costo directo de producción

Permite clasificar los costos para la realización del proyecto. Son los desembolsos en que se incurren para el desarrollo del producto y que están vinculados directamente en el proceso productivo ya sea en forma directa e indirecta.

3.8.3.2 Estados de resultados

Muestra la situación actual de la empresa para un período determinado en lo que concierne a ventas, costos, gastos de operación y financieros, que incurrirá.

3.8.3.3 Presupuesto de caja

Es una producción de los flujos de entradas y salidas de fondos durante un periodo dado, sirve de base para establecer la liquidez de la propuesta de inversión.

3.8.3.4 Estado de situación financiera

Detalla los bienes, derechos, obligaciones y capital neto de una unidad económica en un período determinado.

A continuación se presenta el estado de situación financiera del proyecto.

Cuadro 23
Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
Proyecto Producción de Cebolla
Estado de Situación Financiera Proyectado
Años: 2009 - 2013

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Activo</u>					
<u>Activo no Corriente</u>	62,724	46,123	29,522	14,420	-
Equipo agrícola	21,600	16,200	10,800	5,400	-
Herramientas	2,044	1,363	681	-	-
Mobiliario y equipo	4,080	3,060	2,040	1,020	-
Vehículos	24,000	18,000	12,000	6,000	-
Equipo de computación	3,000	1,500	0	-	-
Gastos de organización	8,000	6,000	4,000	2,000	-
<u>Activo Corriente</u>	545,782	737,853	933,327	1,163,039	1,390,756
Caja y bancos	545,782	737,853	933,327	1,163,039	1,390,756
Total activo	608,506	783,976	962,849	1,177,459	1,390,756
<u>Pasivo y Patrimonio Neto</u>					
<u>Capital y Reservas</u>	501,369	706,143	914,320	1,126,936	1,340,023
Aportación asociados	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Utilidades acumuladas		201,369	406,143	614,320	826,936
Utilidad del ejercicio	201,369	204,773	208,177	212,616	213,086
<u>Pasivo no Corriente</u>	61,667	30,833	-	-	-
Préstamos bancarios	61,667	30,833	-	-	-
<u>Pasivo Corriente</u>	90,470	92,000	93,529	95,523	95,734
ISR por pagar	90,470	92,000	93,529	95,523	95,734
Total pasivo y patrimonio	653,506	828,976	1,007,849	1,222,459	1,435,757

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

Los datos anteriores muestran que la propuesta es rentable, la utilidad obtenida cubre las obligaciones adquiridas.

3.9 EVALUACIÓN FINANCIERA

El objetivo principal es medir el impacto económico del proyecto para bienestar de la comunidad. Se evaluarán los resultados obtenidos y se analizarán valores basados en herramientas complejas, lo cual permitirá una visualización rápida de los resultados esperados.

3.9.1 Punto de equilibrio

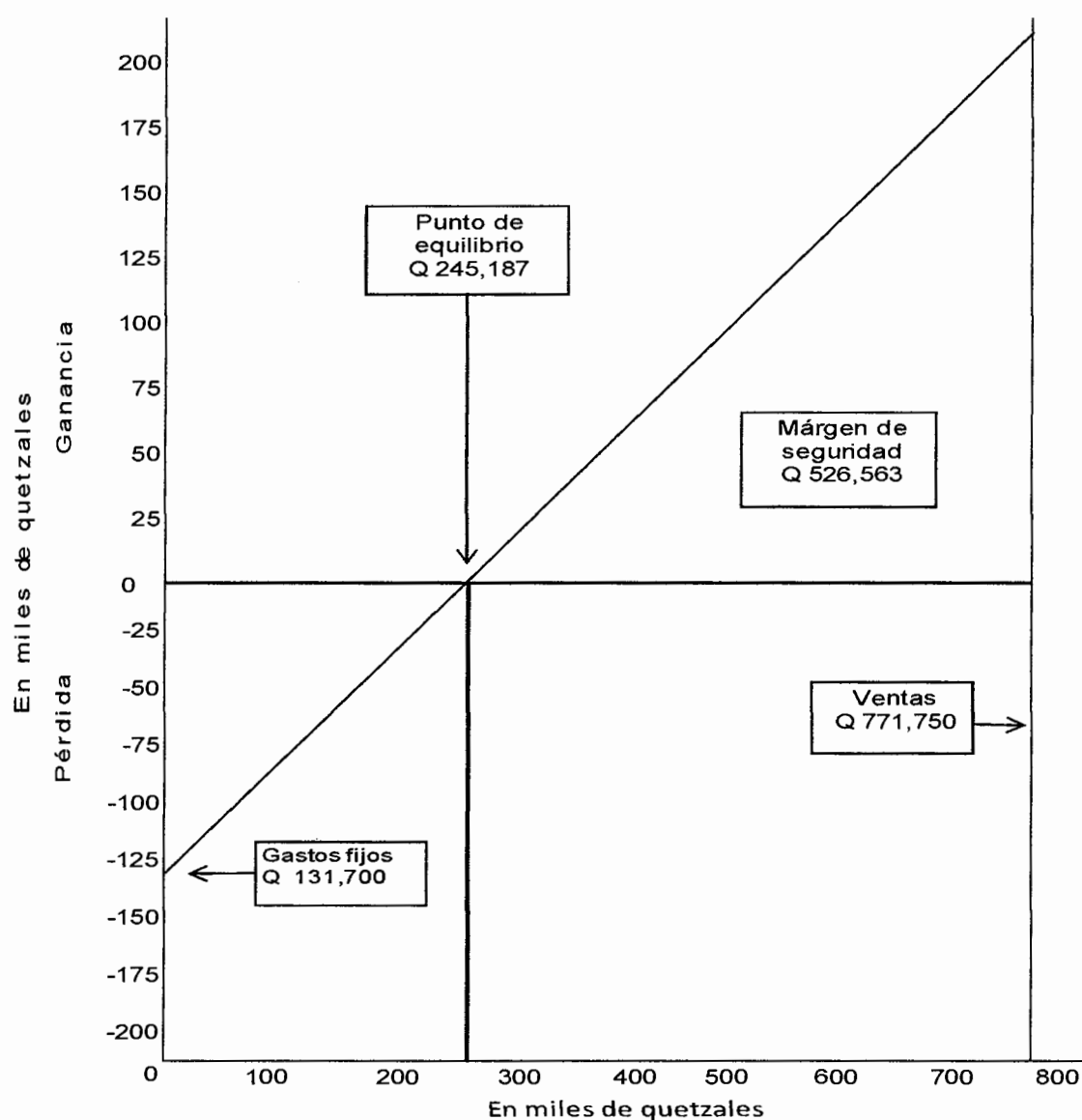
Es el punto o nivel de ventas que compara el ingreso y el costo total, es el punto o nivel de ventas en que cesan las pérdidas e inician las utilidades.

3.9.1.1 Gráfica de punto de equilibrio

Se elabora con el fin de visualizar de forma fácil y práctica el comportamiento de los diferentes elementos del estado de resultados y reflejan el punto exacto en el cual los beneficios comienzan a superar los gastos fijos y por consiguiente a reflejar utilidades. Su importancia radica en la forma de representar la cantidad exacta en quetzales que necesariamente debe venderse para que el proyecto no genere pérdidas, así como la cantidad que puede dejar de venderse (margen de seguridad), información de gran utilidad para la toma oportuna de decisiones.

Se presenta la gráfica el punto de equilibrio para el proyecto.

Gráfica 5
 Esquipulas Palo Gordo – San Marcos
 Proyecto: Producción de Cebolla
 Gráfica del Punto de Equilibrio
 Año: 2009



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

La gráfica que antecede refleja los rubros que intervienen en la determinación del punto de equilibrio y el momento preciso en el que se inicia la obtención de beneficios.

3.9.2 Flujo neto de fondos

La proyección del flujo neto de fondos es determinada por los años que durará el proyecto y se analiza con el objetivo o propósito de establecer la diferencia entre ingresos y egresos.

3.9.3 Valor actual neto

“Es la diferencia entre el valor actual de los flujos de beneficios y el valor actual de los costos. La tasa para descontar los flujos es la tasa de interés que se obtendría en la mejor alternativa de inversión.”¹⁷

3.9.4 Tasa de rendimiento mínima aceptada

La Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada -TREMA- establece el límite inferior sobre el que se puede invertir.

TREMA = 20%

Es la tasa de rendimiento mínima que el inversionista puede aceptar en la ejecución del proyecto

3.9.5 Relación beneficio costo

Es el resultado de dividir los ingresos actualizados positivos entre los egresos actualizados. Permite establecer la eficiencia con que se utilizan los recursos en un proyecto.

Si el resultado es igual o mayor que la unidad, el proyecto de inversión deberá aceptarse, de lo contrario deberá rechazarse. Un resultado menor a la unidad indica que los ingresos no cubren los egresos y el proyecto no es viable.

¹⁷RAMÍREZ VALENZUELA, ALEJANDRO. Contabilidad Comercial. Editorial Limusa, S.A. México D.F. 2004. 340 p.

$$\text{Relación B/C.} = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Egresos Actualizados}} = \frac{2,310,014.31}{1,949,178.23} = 1.185122$$

La relación beneficio/costo es de 1.185122, es decir los ingresos actualizados superan los egresos y se cubre la totalidad de costos y gastos.

3.9.6 Tasa interna de retorno

Es el indicador financiero por medio del cual se conocerá la cantidad o valor monetario que retorna al capital, con respecto a la inversión realizada.

La TIR mide la rentabilidad de un proyecto, si es igual o mayor que la TREMA debe de aceptarse, de lo contrario se rechaza.

El cálculo de la TIR no puede realizarse en forma directa por lo que se hace necesario recurrir al método de prueba y error o aproximaciones sucesivas para luego interpolar con los valores actuales positivos y negativos encontrados y así obtener la tasa que iguale a cero el flujo neto de fondos actualizado.

El resultado de la tasa interna de retorno es 57.09% mayor a la TREMA que es del 20%, por lo que el proyecto es aceptable, con capacidad de cubrir un monto mayor al rendimiento mínimo esperado por los inversionistas.

3.9.7 Período de recuperación de la inversión

Indica el tiempo necesario para recuperar la inversión realizada. La inversión es recuperable en dos años, un mes y cuatro días, lo que muestra que el proyecto es rentable, ya que antes de la mitad del tiempo de vida se recuperará lo invertido.

3.10 IMPACTO SOCIAL

El proyecto de cebolla permitirá diversificar la producción y generar empleo a más de 200 personas anualmente, al organizar y reunir a los habitantes interesados, se contribuye a buscar alternativas en el uso de tecnología, formas

de financiamiento, mejorar la comercialización, mayor rentabilidad, mejora de las relaciones sociales, desarrollo humano y calidad de vida.

CAPÍTULO IV COMERCIALIZACIÓN

“Es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor, con los beneficios de tiempo y lugar”.¹⁸

Es una o varias actividades de manipulación y transferencia de los productos o bien como un mecanismo primario que coordina la producción, distribución y el consumo. Estudia a los entes que participan en la comercialización, describe las funciones como una serie de procesos coordinados y lógicos para la transferencia de los productos y analiza el comportamiento de los vendedores y compradores como parte del mercado.

Para la comercialización de la cebolla, se formará una Cooperativa, que se encargará de transferir el producto desde el Municipio, a la Central de Mayoreo - CENMA-; donde se venderá en quintales al mayorista y minorista.

4.1 PROCESO DE LA COMERCIALIZACIÓN

Son las sub-etapas de: concentración, equilibrio y dispersión, que deberá seguir la comercialización de la propuesta de inversión.

4.1.1 Concentración o acopio

Para la concentración o acopio de la producción de cebolla, se arrendarán las bodegas ubicada en la aldea Ojo de Agua del Municipio, donde se harán lotes homogéneos y serán empacados en costales de: kenaff o polietileno tipo red (buenas condiciones), y así tener una mejor presentación del producto y protegerlo para la comercialización hacia el Mercado Nacional. La unidad de medida a utilizar es el quintal.

¹⁸ Gilberto, Mendoza. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Instituto Interamericano de Cooperativas para la Agricultura –IICA- 1982, San José Costa Rica, segunda edición. P 27

4.1.2 Equilibrio

La venta se ofrecerá en los meses de escasez del producto. Se propone que las siembras y cosechas sean en aquellas épocas en que los demás productores no lo realicen, y observar los precios del mercado y así obtener mayor rentabilidad de la producción.

Se distribuirá en la central de Mayoreo –CENMA- a los mayoristas y minoristas que se encuentra situados en ese lugar. Se realizará cuando exista mayor necesidad de compra por parte de los intermediarios, buscando la adaptación de la oferta y la demanda.

4.1.3 Dispersión

El cultivo será vendido por el productor a los mayoristas y minoristas del CENMA para que el producto llegue al consumidor final de los diferentes mercados de la República.

4.2 PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN

Comprende la participación de los entes en la comercialización, en las etapas: Institucional, funcional y estructural.

4.2.1 Propuesta institucional

Es identificar y caracterizar a todas las instituciones que participan en el proceso de comercialización. Para la propuesta de inversión, se tendrá los entes económicos detallados a continuación:

4.2.1.1 Productor

Lo representan los miembros o asociados de la cooperativa propuesta para la producción y comercialización de cebolla.

4.2.1.2 Mayorista

Compra la producción en la central de mayoreo -CENMA- y lo distribuye a los diferentes lugares de la República de Guatemala.

4.2.1.3 Minorista

Recibe el cultivo directamente del productor para que en los mercados de la Ciudad Capital lo venda al consumidor final.

4.2.1.4 Consumidor final

Personas que compran la cebolla en los diferentes mercados para el consumo.

4.2.2 Propuesta funcional

Estudia con detalle las actividades que deben suceder para contribuir a darle valor al producto y entregarlo en el tiempo oportuno.

4.2.2.1 Funciones físicas

Las que se relacionan con la transferencia y modificaciones del producto y son necesarias para que el producto esté disponible para el consumidor en el lugar, tiempo y forma que se pretende.

- Acopio

Se utilizará el acopio terciario, ya que se reunirá el cultivo en un área plana del terreno y se colocará en canastas para resguardar y trasladar el producto a la hora de que el acopiador recolecte la producción.

- Almacenamiento

En las bodegas de la aldea Ojo de Agua del Municipio. En espera que sean clasificadas y transportadas para la comercialización

- Clasificación

Se quitará los tallos y lavará para dejarla limpia, después se deberá empacar en sacos de kenaff hasta que tengan un peso exacto de 100 libras y así obtener lotes homogéneos para la comercialización.

- Empaque

La producción de la cebolla será empacadas en costales de: kenaff o polietileno tipo red, y así tener una mejor presentación del producto y protegerlo para la comercialización hacia la Ciudad Capital. La unidad de medida a utilizar es el quintal.

- Transportes

En camiones con capacidad para transportar 100 quintales se enviará el cultivo directamente a la central de Mayoreo –CENMA-.

4.2.2.2 Funciones intercambio

Son aquellas que se relacionan con la transferencia de derechos de propiedad de los bienes, tal es el caso de la compra-venta y la determinación de los precios.

- Compra-venta: se refiere a los participantes en el proceso de comercialización, como los acopiadores, mayoristas, minoristas y el consumidor final, que utilizan métodos que influyen en el poder de compra.
- La compra-venta por inspección: se recomienda porque se presentará ante los mayoristas y minoristas del CENMA la totalidad del producto.
- Determinación de los precios: Es libre o rígida. Para el proyecto, se deberá considerar los precios del mercado, costos de producción, y serán en última instancia el encargado del departamento de Comercialización de la Cooperativa quien definirá los precios para la venta en función de la oferta y demanda.

4.2.2.3 Funciones auxiliares

Contribuyen directamente a la ejecución de las funciones físicas y de intercambio, se observa en todos los procesos del mercado y serán las siguientes:

- Información de precios y de mercado: Se pueden consultar instituciones especializadas para obtener precios en el mercado, apoyándose en información del Instituto Nacional de Estadística -INE-, Instituto de Comercialización Agrícola, Instituto de Ciencias y Tecnología Agrícola – ICTA-, y Banco de Guatemala entre otros. Además podrá obtener precios estimados en la central de Mayoreo –CENMA- donde podrán realizar una encuesta de precios por unidad y docena.
- Aceptación de riesgos: La cooperativa asume todos los riesgos en la producción de la cebolla, tales como: pérdidas por mal manejo del producto, y factores externos como la oferta y demanda. Debe tener un estricto control para evitar pérdidas físicas y financieras, por medio de asesoría técnica para el manejo de cultivo y prevenir así el ataque de plagas y enfermedades que puedan afectar el producto.

4.2.3 Propuesta estructural

Se realiza con el propósito de conocer la relación entre compradores y vendedores.

4.2.3.1 Estructura de mercado

En la producción y la comercialización de la cebolla, habrá cuatro entes económicos desde el Municipio de Esquipulas Palo Gordo a la Ciudad Capital. A continuación se describe los participantes:

- Productor: cooperativa Cebolleros del Altiplano, R.L.
- Mayorista: Central de Mayoreo –CENMA-.

- Minorista: personas que reciben el producto proveniente de la Cooperativa o del mayorista del CENMA.
- Consumidor final: personas que compran para el consumo.

4.2.3.2 Conducta de mercado

El comportamiento que debería adoptar la Cooperativa para la venta del cultivo de la cebolla, es de competencia perfecta específicamente en el Mercado Nacional por intermedio de los entes o agentes económicos (mayoristas y minoristas de la Central de Mayoreo –CENMA-). El precio se basará en los costos de la producción, y las demandas de los intermediarios, e información que obtengan los personeros de la organización en las diferentes instituciones estatales.

4.2.3.3 Eficiencia de mercado

Para que el producto tenga la aceptación, la Cooperativa deberá realizar sistemas de control de calidad en la producción, tales como: utilizar los insecticidas y fertilizantes con alta calidad y rendimiento para evitar pérdida de producto (minimizar la merma), limpieza del terreno y plantación, el uso de instrumentos de labranza adecuados, entre otros; así como tener una asistencia técnica de profesional en el área de cultivo.

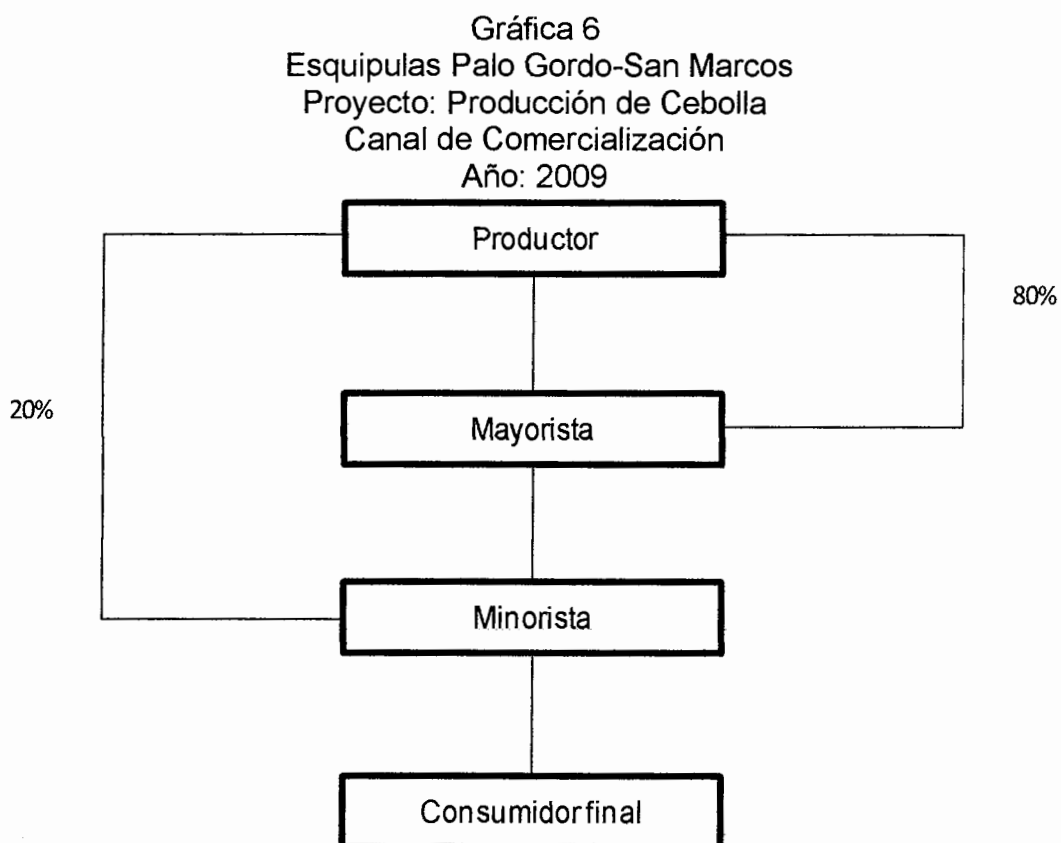
4.2.4 Operaciones de comercialización

Se realiza con los canales y márgenes a utilizar en la comercialización de la cebolla y se describe a continuación:

4.2.4.1 Canales de comercialización

La Cooperativa para comercializar la cebolla, se propone el canal dos. Es decir que la venta se realizará directamente a los mayorista y minoristas del CENMA quienes ofrecerán al consumidor final.

Se presenta el canal de comercialización propuesto, en la siguiente gráfica:



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

En la gráfica anterior, se observa que el productor venderá directamente a los minoristas; acción que permitirá generar mayor utilidad bruta a la Cooperativa, debido que el precio será igual al del mayorista. Con el 80% al mayorista, se pretende tener un ingreso fijo para cubrir inmediatamente los gastos fijos y variables de la organización.

4.2.4.2 Márgenes de comercialización

Es la participación que tiene el productor, mayorista y minorista para llevar al consumidor final el producto así como los márgenes brutos y netos que tiene

cada uno de los entes económicos en el canal de comercialización. Se presentan a continuación como se distribuyen en la cebolla.

Cuadro 24
Esquipulas Palo Gordo-San Marcos
Proyecto: Producción de Cebolla
Márgenes de Comercialización
Año: 2009
(Precio por quintal en quetzales)

Institución	Precio de venta	Margen bruto	Costo de mercadeo	Margen neto	% Inversión	% Participación
Productor	175.00					80
Mayorista	200.00	25.00	14.80	10.20	6	11
Transporte			14.80			
Minorista	220.00	20.00	1.25	18.75	9	9
Alquiler			1.25			
Consumidor final						
Totales		45.00	16.05	28.95		100
Productor	175.00					80
Minorista	220.00	45.00	1.25	43.75	25	20
Alquiler			1.25			
Consumidor final						
Totales		45.00	1.25	43.75		100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

En base a los datos anteriores se determina lo siguiente:

Cuando participa dos intermediarios por cada quetzal que el consumidor paga, el productor percibe Q.0.89 y Q. 0.91, el mayorista Q. 0.11 y el minorista Q. 0.09.

Donde participa un intermediario por cada quetzal que el consumidor paga, el productor percibe Q.0.80 y el minorista Q.0.20.

4.2.4.3 Factores de diferenciación

El proceso de producción se define como la creación de utilidades o sea las acciones que hacen útiles los bienes y servicios para satisfacer las necesidades. La comercialización añade valor a la producción de acuerdo a la función de consumo, que puede ser clasificada bajos los siguientes aspectos:

- Utilidad de lugar

La Cooperativa transfiere la producción de la cebolla a la central de Mayoreo – CENMA-, acción que permite a los mayoristas y minorista así como a los consumidores finales disponer del producto.

- Utilidad de forma

Previo a transferir la cebolla al CENMA y mercados de la Ciudad Capital, la producción será colocados en costales de 100 libras cada uno para preservar el producto y venta a los mayoristas y minorista.

- Utilidad de tiempo

El cultivo de la cebolla se almacenará en bodegas y en las fechas que considere la Cooperativa, los transfieren al CENMA con el propósito de obtener la mayor ganancia en la compra-venta. Previo se deberá analizar el precio en cada uno de los lugares donde se distribuirá.

- Utilidad de posesión

Se observará y analizará la temporada de cosecha de la cebolla, posteriormente transfiere el cultivo al CENMA; acción que permitirá obtener mayor utilidad por necesidad del consumidor final y escases del producto en el Mercado Nacional.

CAPÍTULO V

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Es necesaria la creación de una cooperativa para que se tenga una figura legal que permita a los participantes obtener el financiamiento necesario para el cultivo de cebolla en una extensión de cinco manzanas de terreno en aldea Villa Hermosa del Municipio.

5.1 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Constituye la propuesta de la organización, el tipo y denominación, marco jurídico y la estructura que servirá de base para la propuesta de inversión.

El Código de Comercio menciona varios tipos de organización para actividades de: comercio, servicios, productivas, sociales, etcétera; las que se pueden constituir en varias sociedades (Anónimas, Colectiva, Responsabilidad Limitada, en Comandita Simple y en Comanditas por Acciones). Así también, existen otras formas de asociarse para las diferentes actividades comerciales, entre las que se puede mencionar, las cooperativas que están regidas de acuerdo a la Ley General de Cooperativas, Decreto No. 82-78 del Congreso de la República, y comités de vecinos.

5.1.1 Justificación

Se considera que dadas las posibilidades económicas y sociales de los productores del municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos para el proyecto de producción de cebolla; es funcional una cooperativa, debido que con la organización podrán producir y comercializar el producto para obtener mayor rentabilidad, y así mejorar la subsistencia de las familias del Municipio.

5.1.2 Objetivos

Mejorar las condiciones de vida de la comunidad, mediante la participación en organizaciones productivas para la generación de empleo e incremento de los ingresos familiares, a través de la producción y comercialización de cebolla.

5.1.2.1 Objetivos generales

- Formar con agricultores del Municipio, una organización denominada: Cooperativa Cebolleros del Altiplano, R.L., para obtener cultivos de alta calidad que permitan competir en el Mercado Nacional, y así alcanzar la máxima rentabilidad para mejorar las condiciones de vida.
- Crear una organización de productores para optimizar los recursos y trabajo en equipo, que traen beneficios económicos y sociales tanto a las familias de los asociados como de los habitantes del Municipio por la generación de empleo.

5.1.2.2 Objetivos específicos

- Aprovechar al máximo los recursos existentes de los productores organizados, a través de la asesoría técnica, el uso de herramientas y manuales administrativos, para el adecuado funcionamiento de la institución.
- Diversificar la producción agrícola, mediante la debida organización de los agricultores.
- Establecer de manera integral los recursos: humanos, materiales y económicos de la organización para incentivar la productividad.
- Lograr una máxima coordinación en los distintos niveles de ejecución, tanto de la Cooperativa como en el área de accionar del comercio.
- Facilitar los trámites de producción y comercialización del producto dentro y fuera del Municipio, como entes legalizados.

5.1.3 Tipo de organización

Comprende la unión social, consciente y coordinada de dos o más personas, que al entregar todo el esfuerzo pueden llegar a cumplir los objetivos propuestos. Para alcanzarlos, los pequeños productores del municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos, se sugiere implementar una Cooperativa productiva que se encargue de regular las actividades relacionadas con el cultivo de la cebolla, y velar para que los integrantes sean beneficiados en el desarrollo.

5.1.4 Localización de la organización

Es importante describir la ubicación general y específica del lugar donde se instalará la Cooperativa. “La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital u obtener costo unitario mínimo”.¹⁹

5.1.4.1 Macro-localización

La organización empresarial se ubicará en el municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos al sur occidente del país, a 258 kilómetros de la ciudad de Guatemala.

5.1.4.2 Micro-localización

Se tendrá la sede en la aldea Villa Hermosa, localizada a cuatro kilómetros de la Cabecera Municipal y a 11 kilómetros de la Cabecera Departamental. La decisión de proponer el proyecto en el lugar indicado se basó en las condiciones climatológicas necesarias, suelos adecuados, mano de obra disponible, vías de comunicación y acceso a un nacimiento de agua.

¹⁹ Gabriel, Baca Urbina. Op Cit. p276.

5.1.5 Denominación

La organización se identificará con el nombre de cooperativa "Cebolleros del Altiplano, R. L."—C.C.R.L.—, denominación que se reconocerá en los proveedores, clientes, empleados, compradores, asociados, entidades gubernamentales y no.

5.1.6 Marco jurídico

"Son las disposiciones legales que regulan la conducta de las personas, con carácter, atributo y de cumplimiento obligatorio."²¹

La cooperativa podrá constituirse por escritura pública o acta de constitución autorizada por el alcalde del Municipio, en la que podrá adquirir su personería jurídica.

Los miembros de la Cooperativa, deberán ser garantes de la observancia de todas las normas legales internas como externas que la rigen para su organización y funcionamiento. Para el accionar, se detalla las siguientes normas:

5.1.6.1 Normas externas

La constitución y funcionamiento de la Cooperativa propuesta como persona jurídica se registrará con base al marco legal siguiente:

- Constitución Política de la república de Guatemala, artículo 34 derechos de Asociación y artículo 43 libertades de industria, comercio y trabajo.
- Ley general de las Cooperativas, Decreto 82-78 del Congreso de la República.
- Reglamento de la Ley de Cooperativas Acuerdo Gubernativo 7-79.
- Código de trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República y sus reformas. Estipula las obligaciones que el patrono debe cumplir desde el momento de establecer su relación laboral.

²¹ López Aguilar, Santiago, Introducción al Estudio del Derecho, Textos jurídicos No.9, Facultad de Ciencias Económicas 1987, pág. 36

- Decreto Ley número 106 del Código Civil, Artículo 15 emitido por el jefe de Gobierno de la República, relacionado a las personas jurídicas. Los vecinos podrán organizarse en la forma que la ley establece, pero cuando la organización sea para la realización de obras, servicios y actividades de responsabilidad municipal. deberá contarse con la aprobación de la corporación para que sea congruente con las políticas de desarrollo de la misma.
- Decreto Ley 6-91 del congreso de la República, Código Tributario. Regula y norma adecuadamente las bases de recaudación de los tributos y lo relativo a la fijación de la base imponible y el tipo impositivo entre el fisco y los contribuyentes.
- Decreto Ley 27-92 del congreso de la República y sus reformas, Impuesto al Valor Agregado –IVA-. Regula todo lo relacionado con dicho impuesto, proporciona una guía sobre los actos y contratos gravados, su recaudación y fiscalización por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-.
- Decreto Ley 26-92 del congreso de la República, Impuesto Sobre la Renta. Regula la recaudación del impuesto proveniente de la inversión de capital, trabajo, o la combinación de ambos; quedan afectos al Impuesto todas las rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio Nacional.
- Decreto Ley 2-70 del congreso de la República, Código de Comercio. Regula las operaciones de libre empresa, facilita su organización, se enmarca dentro de limitaciones justas y necesarias que permitan al Estado mantener la vigilancia de las mismas como parte de su función coordinadora.
- Decreto Ley 295 del congreso de la República, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de seguridad Social -IGSS-.

5.1.6.2 Normas internas

Elaboradas y aprobadas en Asamblea General de la Cooperativa. Representan los lineamientos que le permitirán a la organización alcanzar los objetivos trazados que se mencionan a continuación.

- Acta de constitución
- Estatutos
- Manual de organización
- Manual de normas y procedimientos
- Políticas y reglamento interno, aprobado en primera instancia por todos los miembros, después se convocará a Asamblea General en la que se comunicará a los asociados los procedimientos para su integración, manejo de fondos y designación de responsabilidades.

Los reglamentos deberán contener régimen disciplinario, patrimonio, régimen económico, disposiciones financieras y transitorias.

5.1.7 Estructura de la organización

Para la organización y funcionamiento de la cooperativa “Cebolleros del Altiplano, R. L.”, se propone:

- Primero

La estructura administrativa se fundamente en una jerarquización, debido a que las decisiones se darán desde la Asamblea General y el Consejo Administrativo a todas las unidades administrativas de la Cooperativa.

- Segundo

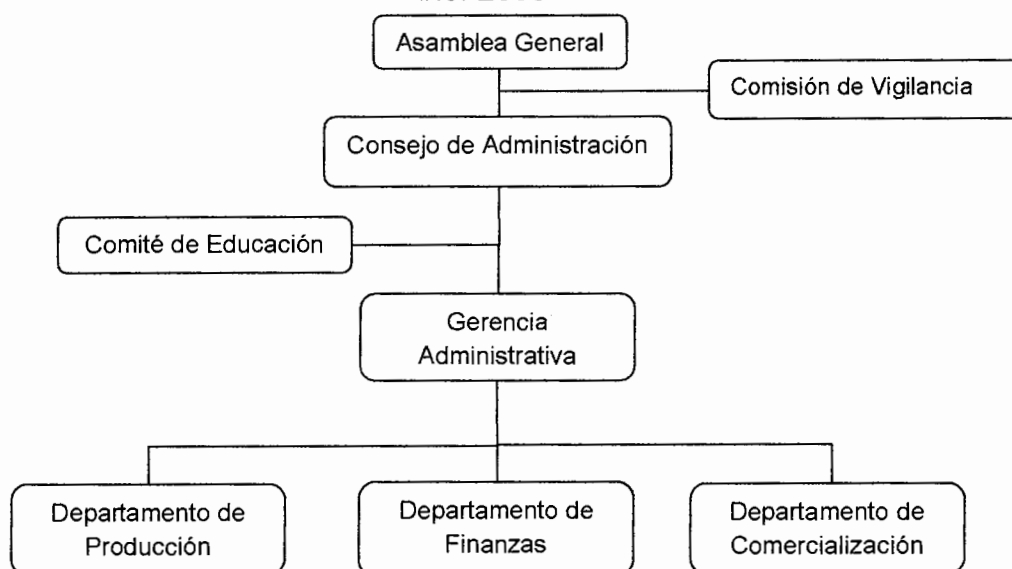
El sistema de organización se fundamenta en una actividad funcional por la departamentalización de la Cooperativa. La ejecución de las tareas se basa en la división del trabajo.

- Tercero

La Cooperativa será formal, legalmente constituida por tener normas y procedimientos dictadas por el Consejo Administrativo conforme a manuales de organización y funcionamiento.

Se presenta la estructura organizacional para la Cooperativa:

Gráfica 7
Esquipulas Palo Gordo- San Marcos
Proyecto: Producción de Cebolla
Cooperativa Cebolleros del Altiplano, R.L
Estructura Organizacional
Año: 2009



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

En las unidades administrativas y operativas para que las funciones y actividades se realicen con eficiencia y eficacia; las obligaciones y responsabilidades se delegan en forma descendente.

5.1.8 Funciones básicas de las unidades administrativas

Cada unidad administrativa y operativa de la organización propuesta, deberá observar las siguientes funciones básicas:

○ **Asamblea General**

Es el órgano superior de decisiones de la Cooperativa, integrado por los asociados activos. Las actividades de mayor importancia que realizará son las siguientes:

- Representada por la totalidad de los asociados, quienes definen las políticas, objetivos y metas de la organización.
- Aprueba, modifica o desaprueba los proyectos de la Cooperativa.
- Recibe informes de la Junta Directiva y Comisión de Vigilancia de los trabajos en proceso (avances) y realizados.
- En las sesiones ordinarias y extraordinarias deben quedar constancia de las resoluciones y recomendaciones de la Asamblea.
- Es el responsable de nombrar los integrantes de la Comisión de Vigilancia y Consejo Administrativo.
- Revisa y aprueba el presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Autoriza el plan anual de trabajo y en determinado momento acordar la disolución y liquidación de la Cooperativa.

○ **Comisión de Vigilancia**

Integrada por un presidente, un secretario y un vocal. Todos asociados de la Cooperativa. Las actividades de mayor importancia que realizará son las siguientes:

- Es la unidad que tiene a su cargo el control y funcionamiento de las actividades económicas.
- Presentar a la Asamblea General, informes pormenorizados de los resultados y avances de los proyectos a su cargo.

○ **Comité de Educación**

Conformada por un presidente y secretaria. El primero asociado de la organización. Realiza varias actividades, las más relevantes se presentan a continuación:

- Se fundamenta en elaborar programas culturales y sociales para el personal de la Cooperativa.
- Ejecución de programas para mejorar los conocimientos técnicos del personal.
- Presentar al presidente del Consejo de Administración los programas para la aprobación e informes de ejecución.

○ Consejo de Administración

Constituido por un presidente, el vice-presidente, secretario, tesorero y un vocal. Las actividades de mayor importancia que realizará son las siguientes:

Integrantes serán los asociados de la Asamblea General.

- La eficiencia de todas las unidades administrativas y operativas de la Cooperativa.
- Implementa procedimientos, normas y reglamentos para el funcionamiento y realización de los objetivos y metas dictadas por la Asamblea General.

○ Gerencia Administrativa

Lo integra el Gerente y un asistente de administración. Como actividades más importantes, se presentan las siguientes:

- Coordinar las actividades de los diferentes departamentos, incluyen las siguientes áreas: producción, finanzas y comercialización.
- Velar por el buen funcionamiento inter-departamento para que se cumplan los objetivos y metas de la organización.
- Presentar los informes pormenorizados al presidente del Consejo de Administración.
- Servir de apoyo al presidente del Consejo de Administración en materia informativa y consultiva.
- Presentar alternativas de recursos humanos para todas las unidades administrativas.

- Departamento de Comercialización

Tiene la organización en un encargado. Miembro de la Asamblea General. Las actividades de mayor importancia que realizará son las siguientes:

- Unidad administrativa que venderá la producción de la cebolla a los mejores precios.
- Deberá aplicar sistemas de promoción, segmento de mercado y análisis de mercado.
- Reporta las actividades y metas alcanzadas directamente al Consejo Administrativo.

- Departamento de Finanzas

Estará integrado por un encargado y un auxiliar. Las actividades de mayor importancia que realizará son las siguientes:

Unidad administrativa que se encargará de llevar los registros contables.

- Cumplir con las cargas tributarias antes las entidades gubernamentales.
- Presenta ante el Consejo Administrativo los reportes consolidados de la situación financiera de la cooperativa.

- Departamento de Producción

Integrado por un encargado de producción y mano de obra asalariada por la producción del producto. Las actividades de mayor importancia que realizará son las siguientes:

Responsable del cultivo de la cebolla (siembra y cosecha), quien velará por obtener excelente producción a costos (fijos y variables) bajos.

- Reporta al Consejo Administrativo de las producciones obtenidas.

En las unidades administrativas y operativas para que las funciones y actividades se realicen con eficiencia y eficacia; las obligaciones y responsabilidades se delegan en forma descendente.

Para cumplir con los objetivos y metas propuestas por el máximo órgano de la Cooperativa, se sugiere la observancia de los Manuales de: Organización (ver anexo uno) y Normas y Procedimientos (ver anexo dos) para cada unidad administrativa y operativa de la organización.

5.1.9 Recursos

Los integran el personal administrativo y operativo, las instalaciones, mobiliario y equipos a utilizar en las diferentes unidades de trabajo, y los ingresos por concepto de aportación de los asociados y financiamientos interno y externo para las actividades de la Cooperativa.

5.1.9.1 Humanos

Miembros de la Asamblea General y personal asalariado que trabajara en las distintas unidades administrativas y operativas de la Cooperativa, integrados de la siguiente manera:

- Departamento de finanzas: Encargado y contador – auxiliar.
- Departamento de comercialización: encargado - rutero de mercados.
- Departamento de producción: Encargado.
- Consejo de administración: presidente, vice-presidente, secretario, tesorero y vocal.
- Comisión de vigilancia: presidente.
- Comité de educación: presidente.
- Gerencia Administrativa: Gerente.

5.1.9.2 Físicos

Integrados por los activos fijos, tales como: equipos agrícolas, herramientas, mobiliario y equipo, vehículos, y equipo de cómputo, que el recurso humano de la Cooperativa utilizará para realizar las actividades.

Para el funcionamiento de la Cooperativa, se presenta la tabla que representa las necesidades de recursos: humanos, físicos y materiales.

Tabla 3
Esquipulas Palo Gordo - San Marcos
Proyecto: Producción de Cebolla
Cooperativa Cebolleros del Altiplano, R. L.
Recursos: Físicos, Materiales y Humanos
Año 2009

Descripción de los recursos	Materiales y físicos	Humanos
Mobiliario y equipo		
Escritorio secretarial	2	
Archivo de metal	2	
Sillas	30	
Calculadora	1	
Equipo de computo		
Impresora	1	
Computadora de escritorio	1	
Área financiera		
Contador		1
Área de ventas		
Vendedor		1
Área de cultivos		
Encargado de producción		1
Consejo administrativo		
Administrador		1

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2009.

El puesto de administrador que se describe en el cuadro que antecede, estará a cargo de uno de los miembros o asociados de la cooperativa Cebolleros del Altiplano, R. L.

5.1.9.3 Financieros

Consisten en los costos y gastos que el productor deberá considerar para iniciar las actividades de la producción de la cebolla, donde se incluye las áreas: financiera, comercialización y cultivos del producto. Donde se identifican las

fuentes de financiamiento internas y externas así como las inversiones: fija, de capital de trabajo y total.

- **Fuentes internas**

Integradas por las aportaciones de los asociados activos de la Cooperativa, que para el proyecto corresponde una aportación de Q.5,000.00 por cada uno, con un total de Q.50,000.00 como capital de trabajo.

- **Fuentes externas**

Para la ejecución del proyecto, se sugiere solicitar un préstamo externo por valor de Q.128,000.00, a una tasa de interés anual del 18%, pagaderos al final de cada año, durante tres años.

El Banco de Desarrollo Rural -BANRURAL-, ofrece el servicio en el municipio de San Marcos, departamento de San Marcos; podría ser una opción crediticia.

5.1.10 Aplicación del proceso administrativo

Para que la Cooperativa realice las actividades con eficiencia y eficacia deberá tener una guía técnica, contenida en las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control que deberán ser de observancia general.

5.1.10.1 Planeación

Evita las contingencias y cambios que pueden darse en el futuro y establece las medidas necesarias para afrontarlas así como reconoce a donde se dirige la acción para encaminar y aprovechar los esfuerzos de la Cooperativa.

Para la guía de planeación es indispensable que la organización tenga pleno conocimiento de:

- **Objetivos:** perciben los resultados o fines que deseen lograr en un tiempo determinado y que proporcionen las directrices básicas a donde dirige los esfuerzos y recursos.
- **Estrategias:** consiste en buscar los caminos o cursos de acción para lograr objetivos establecidos.
- **Políticas:** guías para orientar la acción.
- **Procedimientos:** establece un método obligatorio para mejorar las actividades futuras.
- **Programas:** conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos para llevar a cabo un curso de acción.
- **Presupuestos:** Elemento indispensable al planear para proyectar en forma cuantificada los recursos necesarios para realizar el proceso de producción y comercialización de la cebolla.

Para la cooperativa de Cebolleros del Altiplano, R.L., la planeación para el inicio de operaciones deberá planificar bimestralmente durante un año, y así la organización es específica para la ejecución del presupuesto de gastos e ingresos proyectados; debido que cada unidad tendrá que informar de los avances y metas logradas.

5.1.10.2 Organización

Es establecer la estructura necesaria para la sistematización de los recursos de la organización mediante la determinación de la jerarquía, disposición, correlación y agrupación de actividades para realizar y simplificar las funciones de la institución. Se deberá considerar los siguientes elementos:

- **Coordinación:** es sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.
- **Organigrama:** gráficas o cartas de organización.

- Flujograma: sirve para visualizar el recorrido de los pasos y actividades a realizarse así como el responsable.
- Manual: de manera ordenada contiene información sobre los antecedentes, objetivos, políticas, procedimientos y normas, que permite observar cómo se encuentra organizada la Cooperativa.
- Manual de organización: contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones de la Cooperativa como de las unidades administrativas y puestos que la forman. Contempla los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación, coordinación y los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la institución.
- Manual de normas y procedimientos: instrumento de carácter informativo que contiene la secuencia para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa así como normaliza las obligaciones para cada puesto de trabajo y limita el área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

La organización que deberá prevalecer es: un Consejo de Administración, una Comisión de Vigilancia, un Comité de Educación, una Gerencia Administrativa y los departamentos de: producción, comercialización y finanzas. Unidades que tendrán que basarse en los manuales de: organización, y normas y procedimientos así como de los perfiles de puestos correspondientes.

5.1.10.3 Integración

Son todos los recursos humanos, materiales y financieros que debe tener la Cooperativa para realizar los procesos de producción, comercialización y administrativos, durante un período fiscal que comprende de enero a diciembre de cada año.

5.1.10.4 Dirección

Es el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Las personas asumen roles diferentes y no existe un individuo promedio. Al trabajar hacia la consecución de las metas, el administrador debe considerar la dignidad de la persona.

La motivación no es un concepto, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. La cadena de necesidad, deseo y satisfacción en cierta forma se ha simplificado en forma exagerada.

La Cooperativa deberá implementar un rol de dirección en todos los niveles jerárquicos, donde se respete la integridad del personal con un buen trato y amabilidad así como institucionalizar programas de motivación por rendimiento productivo, el mejor empleado del año, la persona que más aporta a la organización, entre otras., con reconocimiento por escrito y económico. Así como dentro de la organización, deberá existir un boletín informativo para informar todas las actividades deportivas y culturales para el personal.

5.1.10.5 Control

La función gerencial de control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplen los objetivos de la Cooperativa y los planes para lograrlos. Es una función que abarca a todos los niveles de la organización desde el Consejo de Administración hasta los departamentos de la organización. Para el control debe aplicarse tres procesos básicos:

- Establecer estándares: consiste en que los presidentes y encargados de los diferentes departamentos en algunos puntos del proceso de trabajo verifiquen selectivamente que se cumple con las metas establecidas.

- Medir el desempeño con los estándares: se implemente en algunos procesos y en forma anticipada controles para evitar en el futuro problemas que dañen a la Cooperativa.
- Corregir las variaciones con respecto a los estándares y los planes: con fundamento a los estándares y mediciones se podrá realizar acertadamente las correcciones inmediatas para evitar pérdidas innecesarias a la organización.

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en el Municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos, relacionados al tema general "Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuesta de Inversión", y al tema individual "Comercialización y Organización Empresarial (producción de maíz) y Proyecto de Producción de Cebolla", se presentan las siguientes conclusiones:

- 1 Con la densidad poblacional para el año 2009 de 511 habitantes por kilómetro cuadrado y la ausencia de diversidad productiva, existe menor posibilidad de vivienda y extensiones de tierra para realizar actividades agrícolas, pecuarias y artesanales, que inciden en un incremento en el desempleo y emigración principalmente hacia los Estados Unidos de Norte América y Canadá, situación que provoca un 70% de pobreza en el Municipio.
- 2 Los recursos naturales entre los que se puede mencionar: agua, suelos y bosques; no tienen programas de cuidado y conservación, debido a la tala inmoderada de árboles que han sido objeto así como por la contaminación de los ríos por desechos sólidos y líquidos, y la ausencia de técnicas para la conservación de terrenos para cultivos y áreas baldías, los degradan cada día más por los factores descritos.
- 3 La población del área rural no tiene acceso inmediato a los servicios de salud, en algunas comunidades existe la infraestructura pero no el personal y equipo necesario; el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social a través de un convenio con la Asociación de Desarrollo Integral para el Occidente –ADIPO- presta servicio en centros de convergencia y en la Cabecera Municipal funciona el puesto de salud.

- 4 En el sector agrícola predomina el nivel tecnológico uno o tradicional, debido que los productores usan semilla criolla, muy pocas técnicas de conservación de suelos y agroquímicos, no poseen sistema de riegos, no utilizan asistencia técnica, ni acceso al crédito bancario; situación que provoca bajo rendimiento y crecimiento en la producción del maíz.
- 5 La producción del maíz constituye una de las principales actividades agrícolas aún cuando el 91% de la cosecha se destina al autoconsumo como base de su dieta alimenticia y uso para los animales domésticos, y el resto es vendido dentro del mercado local.
- 6 La cosecha del maíz es almacenada en redes, canastos, sacos y cajas viejas en los patios o tapancos de la casa del agricultor para ser vendida en la comunidad.
- 7 Por medio del estudio de mercado para un período de cinco años, 2009 a 2013, se estableció que existirá una demanda insatisfecha positiva para la producción de cebolla.
- 8 La concentración de la producción, se efectuará en la aldea Ojo de Agua, donde se realizarán lotes homogéneos y empacados en costales con un peso de 100 libras (quintal) para una mejor presentación y protegerlo para la comercialización hacia la central de Mayoreo –CENMA-.
- 9 Para la siembra, cosecha y comercialización de la cebolla es importante la implementación de una organización que se localice en la aldea Villa Hermosa para que permita la participación de varios agricultores que aporten económicamente, así como se tenga una figura legal para obtener financiamiento en el sistema bancario y ante las personas, empresas o instituciones estatales que se relacionen comercialmente.

- 10 Para que el proyecto de cebolla sea viable es necesario contar con una inversión inicial, integrada por una aportación de los agricultores que participen y financiamiento externo que será cancelado con pagos anuales durante tres años.

RECOMENDACIONES

Con fundamento a las conclusiones descrita anteriormente, se detallan las siguientes recomendaciones:

- 1 Que los pobladores del Municipio participen en proyectos productivos con el objeto de diversificar las actividades agrícolas, y con ello disminuir la pobreza y la emigración.
- 2 Que los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES-, a corto plazo gestionen ante la Municipalidad y al Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de Guatemala, la implementación de políticas y programas de conservación y reforestación, que regulen el uso sostenible de los recursos naturales, lo cual beneficiará a toda la población.
- 3 Que la población juntamente con los personeros del área de salud del Municipio, gestionen ante el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social la asignación de los recursos necesarios para que exista cobertura en los diferentes puestos de salud y brindar a la población acceso a la asistencia médica.
4. Que los productores agrícolas opten por organizarse, para que a través de una Cooperativa obtengan financiamiento externo y asesoría en las áreas técnica, administrativa y financiera, y así obtener mayor rendimiento y crecimiento en la producción del maíz.
- 5 Que los agricultores vendan el excedente de la producción del maíz en los distintos mercados de los municipios de San Marcos, y así podrán obtener mayor rentabilidad y por ende mejorar los ingresos familiares.

- 6 Que los agricultores del maíz empaquen la producción en costales de kenaff o polietileno tipo red con un peso de 100 libras, y así se comercialice mejor la cosecha en otros mercados.
- 7 Que la población para mejorar las condiciones de vida y desarrollo del Municipio; participe en el proyecto de inversión de la cebolla, basados en la potencialidad de la demanda insatisfecha para el período 2009 y 2013.
- 8 Que el encargado de comercialización de la Cooperativa venda la producción en costales de kenaff o politileno tipo red a los mayoristas y minorista de la central de Mayoreo -CENMA-.
- 9 Que para el proyecto de inversión los agricultores participantes implementen una organización que se deberá identificar como cooperativa "Cebolleros del Altiplano, R.L" para que se cuente con un aporte económico inicial y que a través de la personería jurídica sea reconocida ante los proveedores, clientes, empleados, compradores, asociados, entidades gubernamentales y no.
- 10 Que los asociados de la Cooperativa busquen financiamiento externo para completar la inversión inicial que se necesita para cubrir todos los recursos económicos, humanos y materiales indispensables para el proyecto de producción de cebolla.

- ANEXOS -

Anexo 1
MANUAL DE ORGANIZACIÓN
COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.
(C.C.A.R.L)

INTRODUCCIÓN

El presente Manual tiene como propósito presentar una guía de las actividades a realizar en la cooperativa Cebolleros del Altiplano, R.L., en las diferentes áreas administrativas y operativas para alcanzar los objetivos del proyecto. Orientar a los empleados que trabajen en la organización, con información de la estructura orgánica, funciones, descripciones de puestos, niveles jerárquicos y los grados de autoridad y responsabilidad. Unos de los principios de la administración efectiva es la comunicación, elemento principal del manual, que permite cómo y qué se debe hacer para evitar pérdida de recursos de la Cooperativa.

Los elementos de la planificación administrativa para cada una unidad administrativa son: marco jurídico, objetivos, funciones y organigrama general

Se sugiere que deberá ser consultado por los miembros de la Cooperativa como fuente de guía y posible implementación.

1. MARCO JURÍDICO

La Cooperativa como observancia jurídica, deberá fundamentarse en las siguientes leyes:

- 1.1 Constitución Política de la república de Guatemala, artículos: 34 derechos de Asociación, y 43 libertades de industria, comercio y trabajo.
- 1.2 Ley general de las Cooperativas, Decreto 82-78 del Congreso de la República.

- 1.3 Reglamento de la Ley de Cooperativas, Acuerdo Gubernativo 7-79.
- 1.4 Código de Trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República y sus reformas. Estipula las obligaciones que el patrono debe cumplir desde el momento de establecer su relación laboral.
- 1.5 Decreto Ley número 106 del Código Civil, artículo 15 emitido por el jefe de Gobierno de la República, relacionado a las personas jurídicas. Los vecinos podrán organizarse en la forma que la ley establece, pero cuando la organización sea para la realización de obras y servicios y actividades de responsabilidad municipal, deberá contarse con la aprobación de la corporación para que sea congruente con las políticas de desarrollo de la misma.
- 1.6 Decreto Ley número 6-91, Congreso de la República, Código Tributario. Regula y norma adecuadamente las bases de recaudación de los tributos y lo relativo a la fijación de la base imponible y el tipo impositivo entre el fisco y los contribuyentes.
- 1.7 Decreto Ley 27-92, Congreso de la República y sus reformas, Impuesto al Valor Agregado –IVA-. Regula todo lo relacionado con el impuesto, proporciona una guía sobre los actos y contratos gravados, su recaudación y fiscalización por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-.
- 1.8 Decreto Ley 26-92, Congreso de la República, Impuesto Sobre la Renta. Regula la recaudación del impuesto proveniente de la inversión de capital, trabajo, o la combinación de ambos; quedan afectos al impuesto todas las rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio Nacional.
- 1.9 Decreto Ley 2-70, Congreso de la República, Código de Comercio. Regula las operaciones de libre empresa, facilita su organización, se enmarca dentro de limitaciones justas y necesarias que permitan al Estado mantener la vigilancia de las mismas como parte de su función coordinadora.

1.10 Decreto Ley 295, Congreso de la República, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–.

2. OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA

- Implementar e incentivar las actividades sociales y culturales entre los asociados activos.
- Elevar el nivel económico y social de los miembros.
- Programar e institucionalizar la producción y comercialización de la cebolla.
- Planificar para obtener producción de cebolla de alta calidad y la utilidad esperada.

3. FUNCIONES DE LA COOPERATIVA

- Determinar y elaborar leyes y reglamentos que rijan el funcionamiento.
- Planificar, organizar e implementar los recursos humanos, físicos y financieros.
- Planificar las funciones de acuerdo a los estatutos establecidos.
- Dirigir y coordinar las actividades de finanzas, producción y comercialización en beneficio de los productores.
- Mediante una organización formal, elevar el nivel de rendimiento.
- Promover el desarrollo social, cultural y económico de todos los asociados activos.

4 OBJETIVOS DEL MANUAL

- Una guía de las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la estructura administrativa.
- Evitar la duplicidad de esfuerzos, mediante un efectivo control de las actividades.

- Establecer en forma concreta la jerarquía, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada puesto en la organización.
- Proporcionar información amplia y completa sobre la estructura de la organización.

4. PERFILES DE PUESTOS

Para que las actividades en la Cooperativa se realicen en forma eficiente y eficaz; se sugiere como observancia general, la identificación, descripción y la especificación de cada uno de los puestos que se detallan a continuación:

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 01	Fecha: 01-11-09	Pág. 1/5
I IDENTIFICACIÓN				
1.1 Título del cargo	Presidente			
1.2 Ubicación administrativa	Consejo de Administración			
1.3 Inmediato superior	Asamblea General			
1.4 Subalternos	Ninguno			
II DENTIFICACIÓN				
2.1 Naturaleza	Es un cargo de carácter administrativo y ejecutivo, y tiene como finalidad:			
2.1.1	Representar los intereses de la Asamblea General,			
2.1.2	Velar para que se cumplan las metas de: corto, mediano y largo plazo, y			
2.1.3	Se logren las proyecciones y programaciones financieras.			
2.2 Atribuciones	Aspectos institucionales que debe cumplir:			
2.2.1	Los objetivos generales y específicos,			
2.2.2	Con el Administrador realizar todas las actividades para lograr las políticas de la Asamblea General,			
2.2.3	Juntamente con los encargados de: Comité de Educación y Comisión de Vigilancia, se cumplan con los ingresos y egresos de la Gerencia			

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 01	Fecha: 01-11-09	Pág. 2/5
Así como se tenga un ambiente agradable entre el personal, 2.2.4 Coordinar para que por intermedio del Comité de Educación, los miembros de la Asamblea como el personal de los departamentos participen en programas educativos y sociales, 2.2.5 La imagen comercial de la organización, sea acorde a los intereses del los miembros de la Asamblea, 2.2.6 Coordinar y dirigir las reuniones ordinarias o extraordinarias de la Asamblea General, y 2.2.7 Se cumpla con la visión y misión de la organización. 2.3 Relaciones de trabajo 2.3.1 Miembros de la Asamblea General, 2.3.2 Encargados de: Comité de Educación y Comisión de Vigilancia, 2.3.3 Administrador, 2.3.4 Ejecutivos del sistema bancario, 2.3.5 Abogado Notario para aspectos mercantiles, 2.3.6 Auditor y Contador Público Externo, y 2.3.7 Aquellas personas que por su naturaleza tengan relación de las actividades inherentes a su cargo.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 01	Fecha: 01-11-09	Pág. 3/5
2.4 Autoridad 2.4.1 Contratar o cambiar al Administrador, 2.4.2 Autorizar préstamos bancarios, 2.4.3 Inherentes como representante legal, y 2.4.4 Autorizar el presupuesto general de ingresos y gastos. 2.5 Responsabilidad 2.5.1 Velar para que el patrimonio de la Cooperativa se utilice adecuadamente, 2.5.2 Autorizar los gastos para el funcionamiento de la Gerencia Administrativa y los diferentes departamentos, 2.5.3 Se publiquen y actualicen los estatutos de la Cooperativa, 2.5.4 Presentar dentro de los cinco días siguientes de cada mes, informes financieros y avances de los proyectos a la Asamblea General, 2.5.5 Se cumplan con los compromisos tributarios ante la SuperIntendencia de Administración Tributaria -SAT- y demás impuestos que están afectas la cooperativas, 2.5.6 Represente a la organización, en aquellos casos que debe asumir el representante legal, 2.5.7 Informar a la Asamblea General de todos los aspectos administrativos importantes, 2.5.8 Autorizar las compras de activos fijos que los montos superen los Q.100,000.00, y 2.5.9 Todas aquellas que sean susceptibles de su cargo.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 01	Fecha: 01-11-09	Pág. 4/5
III ESPECIFICACIÓN 3.1 Educación Para asignar a la persona en el cargo, deberá cumplir como mínimo con los requisitos siguientes: 3.1.1 Educación media completa, en las carreras de: perito contador o bachiller en ciencias y letras, 3.1.2 Cursos de liderazgo y comunicación, y 3.1.3 Preferentemente cursos en la universidad en la carrera de administración de empresas o a fin. 3.2 Experiencia Mínimo tres años de experiencia en las áreas siguientes: 3.2.1 Contabilidad, 3.2.2 Administración, y 3.2.3 Recursos humanos, 3.3 Habilidades y destrezas 3.3.1 Computadora (programas Excel y Word), 3.3.2 Máquina de escribir, y 3.3.3 Calculador.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 01	Fecha: 01-11-09	Pág. 5/5
3.4 Otros Conocimiento amplio en: 3.4.1 Producción de cebolla, 3.4.2 Ventas en los mercados y 3.4.3 Transportes de productos agrícolas.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 02	Fecha: 01-11-09	Pág. 1/5
I IDENTIFICACIÓN 1.1 Título del cargo Vice-Presidente 1.2 Ubicación administrativa Consejo de Administración 1.3 Inmediato superior Asamblea General 1.4 Subalternos Ninguno				
II IDENTIFICACIÓN 2.1 Naturaleza Cargo de carácter administrativo con las siguientes finalidades: 2.1.1 Representar al Presidente del Consejo de Administración, 2.1.2 Apoyar para que se cumplan las metas de: corto, mediano y largo plazo, y 2.1.3 Supervisar para que las proyecciones se realicen según la planificado. 2.2 Atribuciones Aspectos institucionales que debe cumplir: 2.2.1 Los objetivos generales y específicos de la institución, 2.2.2 Coordinar las diferentes actividades para cumplir con las políticas institucionales de la Asamblea General de la Cooperativa, y 2.2.3 Coordinar para que se tengan los controles para los ingresos y egresos.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 02	Fecha: 01-11-09	Pág. 2/5
2.2.4 Velar para que el Consejo de Administración tenga todos los equipos, mobiliarios y papelería necesarios para realizar las actividades inherentes a la unidad, 2.2.5 Presentar al Presidente estrategias para que la Cooperativa mantenga una excelente imagen comercial, 2.2.6 Apoyar para que se realicen las reuniones ordinarias o extraordinarias de la Asamblea General, y 2.2.7 Supervisar en los diferentes departamentos para que se cumpla con la visión y misión de la institución. 2.3 Relaciones de trabajo 2.3.1 Presidente del Consejo de Administración, 2.3.2 Vocal, secretario y tesorero del consejo, 2.3.3 Encargados de los diferentes departamentos, 2.3.4 Ejecutivos del sistema bancario, 2.3.5 Abogado Notario para aspectos mercantiles, 2.3.6 Auditor y Contador Público Externo, y 2.3.7 Aquellas personas que por su naturaleza tengan relación con las actividades inherentes a su cargo.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 02	Fecha: 01-11-09	Pág. 3/5
2.4 Autoridad 2.4.1 Contratar o cambiar al personal del Consejo de Administración, 2.4.2 Recomendar cambios administrativos en los diferentes departamentos, 2.4.3 Autorizar gastos de Q.50,000.00 y no mayor de Q.100,000.00, y 2.4.4 Autorizar transferencias de fondos de un departamento a otro. 2.5 Responsabilidad 2.5.1 Velar para que el patrimonio de la Cooperativa se utilice adecuadamente, 2.5.2 Autorizar traslados de personal de un departamento a otro, 2.5.3 Se cumplan con los estatutos de la institución, 2.5.4 Presentar al Presidente informes financieros y avances de los proyectos de la organización, 2.5.5 Control estricto en los compromisos tributarios ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- y demás impuestos afectos, 2.5.6 Representar a la institución en eventos sociales y culturales, 2.5.7 Informar al Presidente de los aspectos administrativos importantes y relevantes, 2.5.8 Autorizar compra de activos fijos que los montos superen los Q.50,000.00 y que no excedan de los Q.100,000.00, y 2.5.9 Todas aquellas que sean susceptibles a su cargo.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 02	Fecha: 01-11-09	Pág. 4/5
III ESPECIFICACIÓN 3.1 Educación Para asignar a la persona en el cargo, deberá cumplir como mínimo con los requisitos siguientes: 3.1.1 Educación media completa, en las carreras de: perito contador o bachiller en ciencias y letras, 3.1.2 Cursos de liderazgo y comunicación, y 3.1.3 Seminarios de cultivos. 3.2 Experiencia Mínimo tres años de experiencia en las áreas siguientes: 3.2.1 Contabilidad, 3.2.2 Administración, y 3.2.3 Recursos humanos, 3.3 Habilidades y destrezas 3.3.1 Computadora (programas Excel y Word), 3.3.2 Máquina de escribir, y 3.3.3 Calculador.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 01	Fecha: 01-11-09	Pág. 5/5
3.4 Otros Conocimiento amplio en lo siguiente: 3.4.1 Producción de cebolla, 3.4.2 Ventas en los mercados, y 3.4.3 Transportes de productos agrícolas.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 05	Fecha: 01-11-09	Pág. 1/3
I IDENTIFICACIÓN				
1.1 Título del cargo	Vocal			
1.2 Ubicación administrativa	Consejo de Administración			
1.3 Inmediato superior	Asamblea General			
1.4 Subalternos	Ninguno			
II IDENTIFICACIÓN				
2.1 Naturaleza	Cargo de carácter administrativo con las siguientes finalidades:			
2.1.1	Apoyar al presidente del Consejo de Administración en la gestión administrativa,			
2.1.2	Presentar programas de mejoras administrativas, y			
2.1.3	La unidad realice las actividades con eficiencia y eficacia.			
2.2 Atribuciones	Aspectos institucionales que debe cumplir:			
2.2.1	Llevar control de los programas de trabajo que ejecute el Comité,			
2.2.2	Coordinar para la elaboración de las minutas de la unidad donde especificará con detalle los aspectos administrativos, financieros y operativos,			
2.2.3	Apoyar las acciones necesarias para resolver problemas, tales como:			

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 05	Fecha: 01-11-09	Pág. 2/3
2.2.3.1 Accidentes vehiculares, y 2.2.3.2 Seguridad con el personal 2.2.4 Presentar informe al Presidente del presupuesto de ingresos y egresos que contengan lo siguiente: ventas, gastos para funcionamiento y operación, y cumplimiento de préstamos, 2.3 Relaciones de trabajo 2.3.1 Presidente del Consejo de Administración, 2.3.2 Miembros de la unidad, y 2.3.3 Encargados diferentes departamentos. 2.4 Autoridad 2.4.1 Ninguna 2.5 Responsabilidad 2.5.1 Con el trabajo asignado 2.5.2 Presentar en los días y fechas programadas los informes respectivos, y 2.5.3 Apoyar e informar al Presidente de las situaciones importantes.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 05	Fecha: 01-11-09	Pág. 3/3
III ESPECIFICACIÓN 3.1 Educación Para asignar a la persona en el cargo, deberá cumplir como mínimo con los requisitos siguientes: 3.1.1 Diversificado terminado, 3.2 Experiencia Mínimo tres años de experiencia en puestos similares. 3.2.1 Producción de cebolla, 3.2.2 Computación, e 3.2.3 Informes ejecutivos. 3.3 Habilidades y destrezas 3.3.1 Calculadora, y 3.3.2 Archivo por asunto. 3.4 Otros 3.4.1 Redacción y estilo, y 3.4.2 Ortografía.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 03	Fecha: 01-11-09	Pág. 1/3
I IDENTIFICACIÓN				
1.1 Título del cargo	Tesorero			
1.2 Ubicación administrativa	Consejo de Administración			
1.3 Inmediato superior	Asamblea General			
1.4 Subalternos	Ninguno			
II DENTIFICACIÓN				
2.1 Naturaleza	Cargo de carácter administrativo con las siguientes finalidades:			
2.1.1 Control de los ingresos,				
2.1.2 Manejo de la liquidez (flujo de caja), y				
2.1.3 Revisión financiera.				
2.2 Atribuciones	Aspectos institucionales que debe cumplir:			
2.2.1 Llevar registro del libro de caja,				
2.2.2 Control correlativo de facturas y recibos de caja,				
2.2.3 Consolidado de los ingresos y egresos,				
2.2.4 Elaboración de informes financieros para el Presidente, y				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 03	Fecha: 01-11-09	Pág. 2/3
2.2.5 Archivo de documentos financieros para consulta posterior. 2.3 Relaciones de trabajo 2.3.1 Presidente del Consejo de Administración, 2.3.2 Encargado de Finanzas, y 2.3.3 Ejecutivos del sistema bancario. 2.4 Autoridad 2.4.1 Ninguna 2.5 Responsabilidad 2.5.1 Presentar informe de ingresos y egresos, 2.5.2 Supervisión constante en el área financiera, y 2.5.3 Todas aquellas ordenadas por el Presidente. 3.1 Educación Para asignar a la persona en el cargo, deberá cumplir como mínimo con los requisitos siguientes: 3.1.1 Nivel diversificado completo en la carrera de perito contado, 3.1.2 Cursos de computación, y 3.1.3 Diploma de interpretación de estados financieros.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 03	Fecha: 01-11-09	Pág. 3/3
III ESPECIFICACIÓN 3.2 Experiencia Mínimo tres años de experiencia en puestos similares. 3.2.1 En contabilidad, 3.2.2 Manejo de fondos, 3.2.3 Corte y arqueo de valores. 3.3 Habilidades y destrezas 3.3.1 Computadora, y 3.3.2 Máquina de escribir. 3.4 Otros Conocimiento en los aspectos siguientes: 3.4.1 Hojas electrónicas en sistema contable, y 3.4.2 Redacción y ortografía.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 04	Fecha: 01-11-09	Pág. 1/3
I IDENTIFICACIÓN				
1.1 Título del cargo	Secretario			
1.2 Ubicación administrativa	Consejo de Administración			
1.3 Inmediato superior	Asamblea General			
1.4 Subalternos	Ninguno			
II DENTIFICACIÓN				
2.1 Naturaleza	Cargo de carácter administrativo con las siguientes finalidades:			
2.1.1	Control de la papelería y libro de actas de Junta Directiva,			
2.1.2	Manejo y custodia del archivo, y			
2.1.3	Elaboración de correspondencia.			
2.2 Atribuciones	Aspectos institucionales que debe cumplir:			
2.2.1	Redacción de minutas y actas,			
2.2.2	Elaboración y archivo de la correspondencia del Consejo de Administración,			
2.2.3	Archivo general de la papelería que entra y sale,			
2.2.4	Control y registro de las agendas del Presidente y Vice-Presidente, y			

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 04	Fecha: 01-11-09	Pág. 2/3
2.2.5 Llevar control de la caja chica para gastos menores de Q.500.00. 2.3 Relaciones de trabajo 2.3.1 Presidente y Vice-Presidente, 2.3.2 Vocal, y 2.3.3 Tesorero. 2.4 Autoridad 2.4.1 Ninguna 2.5 Responsabilidad 2.5.1 Archivar la documentación relacionada a la correspondencia, 2.5.2 Llevar al día las minutas y actas que se elaboren, y 2.5.3 Apoyar la gestión de secretaria en el Consejo de Administración. 3.1 Educación Para asignar a la persona en el cargo, deberá cumplir como mínimo con los requisitos siguientes: 3.1.1 Nivel diversificado completo en la carrera de secretariado o perito contador, 3.1.2 Cursos de redacción y ortografía, y 3.1.3 Seminario de relaciones interpersonales.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 04	Fecha: 01-11-09	Pág. 3/3
III ESPECIFICACIÓN 3.2 Experiencia Mínimo tres años de experiencia en puestos similares. 3.2.1 En correspondencia, 3.2.2 Redacción y ortografía, y 3.2.3 Manejo de cajas chicas. 3.3 Habilidades y destrezas 3.3.1 Computadora, 3.3.2 Máquina de escribir, y 3.3.3 Redacción y ortografía. 3.4 Otros Conocimiento en los aspectos siguientes: 3.4.1 Hojas electrónicas en computación, y 3.4.2 Manejo de fondos.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 08	Fecha: 01-11-09	Pág. 1/3
I IDENTIFICACIÓN 1.1 Título del puesto Administrador 1.2 Ubicación administrativa Gerencia Administrativa 1.3 Inmediato superior Consejo de Administración 1.4 Subalternos Ninguno				
II DENTIFICACIÓN 2.1 Naturaleza Puesto de carácter administrativo con las siguientes finalidades: 2.1.1 Control de actividades administrativas, financieras y operativas, 2.1.2 Supervisión para el buen funcionamiento de los departamentos, y 2.1.3 Los recursos se optimicen. 2.2 Atribuciones Aspectos institucionales que debe cumplir: 2.2.1 Coordinar para que los departamentos cumplan los objetivos propuestos, 2.2.2 Los recursos: económicos y materiales se utilicen correctamente, 2.2.3 Consolidar los presupuestos de ingresos y egresos, 2.2.4 Informar al presidente del Consejo de Administración de las gestiones administrativas, y				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 08	Fecha: 01-11-09	Pág. 2/3
2.2.5 Se obtengan las utilidades proyectadas. 2.3 Relaciones de trabajo 2.3.1 Presidente, 2.3.2 Encargados de los departamentos, y 2.3.3 Por el cargo que desempeña. 2.4 Autoridad 2.4.1 Dirección y control de las actividades de la Cooperativa. 2.5 Responsabilidad 2.5.1 Los recursos se utilicen en forma eficiente y con eficacia, 2.5.2 Programar las actividades de: producción y comercialización, y 2.5.3 Presentar informes pormenorizados de los avances y resultados de la gestión administrativa. 3.1 Educación Para asignar a la persona en el puesto, deberá cumplir como mínimo con los requisitos siguientes: 3.1.1 Nivel diversificado (perito contador o bachier) completo, 3.1.2 Conocimiento avanzados de contabilidad, y 3.1.3 Tercer año en administración de empresas.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 08	Fecha: 01-11-09	Pág. 3/3
III ESPECIFICACIÓN 3.2 Experiencia Mínimo tres años de experiencia en puestos similares. 3.2.1 Relaciones interpersonales, 3.2.2 Manejo de personal, y 3.2.3 Organización de cooperativas. 3.3 Habilidades y destrezas 3.3.1 Computadora, 3.3.2 Comunicación oral y escrita, y 3.4 Otros Conocimiento en los aspectos siguientes: 3.4.1 Integración de grupos, y 3.4.2 Rendimiento organizacional.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 06	Fecha: 01-11-09	Pág. 1/3
I IDENTIFICACIÓN 1.1 Título del puesto Encargado 1.2 Ubicación administrativa Comisión de Vigilancia 1.3 Inmediato superior Asamblea General 1.4 Subalternos Ninguno				
II DENTIFICACIÓN 2.1 Naturaleza Puesto de carácter administrativo con las siguientes finalidades: 2.1.1 Control de actividades económicas, 2.1.2 Proyección y ejecución de eventos sociales, y 2.1.3 Implementación de programas culturales. 2.2 Atribuciones Aspectos institucionales que debe cumplir: 2.2.1 Se cumpla la visión y misión en materia social y cultural, 2.2.2 Implementar programas generales y específicos para las actividades económicas, sociales y culturales, 2.2.3 Crear un ambiente agradable y productivo, 2.2.4 Reportar mensualmente el avance y cumplimiento de programas, y				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 06	Fecha: 01-11-09	Pág. 2/3
2.2.5 Participar en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos. 2.2.6 Convocar reunión extraordinaria para asuntos de irregularidades. 2.3 Relaciones de trabajo 2.3.1 Presidente, 2.3.2 Entidades gubernamentales y no gubernamentales para los programas sociales y culturales, y 2.3.3 Encargados de los departamentos. 2.4 Autoridad 2.4.1 Implementación de programas sociales y culturales. 2.5 Responsabilidad 2.5.1 Apoyar las áreas económicas, sociales y culturales, 2.5.2 Programar y ejecutar los gastos asignados a su cargo, y 2.5.3 Presentar propuestas para las inversiones de activos fijos en general. 3.1 Educación Para asignar a la persona en el puesto, deberá cumplir como mínimo con los requisitos siguientes: 3.1.1 Como mínimo concluido el nivel diversificado, 3.1.2 Conocimientos de eventos culturales de cooperativas agrícolas, y 3.1.3 Organización de actividades sociales en la comunidad.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 06	Fecha: 01-11-09	Pág. 3/3
III ESPECIFICACIÓN 3.2 Experiencia Mínimo tres años de experiencia en puestos similares. 3.2.1 Relaciones interpersonales, 3.2.2 Manejo de personal, y 3.2.3 Eventos culturales y sociales en otras organizaciones. 3.3 Habilidades y destrezas 3.3.1 Manualidades, 3.3.2 Comunicación oral y escrita, y 3.4 Otros Conocimiento en los aspectos siguientes: 3.4.1 Integración de grupos, y 3.4.2. Programas de incentivos por cumplimiento de tareas.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 07	Fecha: 01-11-09	Pág. 1/3
I IDENTIFICACIÓN 1.1 Título del puesto Encargado 1.2 Ubicación administrativa Comité de Educación 1.3 Inmediato superior Presidente Consejo de Administración 1.4 Subalternos Ninguno				
II DENTIFICACIÓN 2.1 Naturaleza Puesto de carácter administrativo con las siguientes finalidades: 2.1.1 Realizar programas culturales y sociales, 2.1.2 Implementar sistemas para el buen ambiente del personal, y 2.1.3 Incentivar al personal para mejorar la productividad. 2.2 Atribuciones Aspectos institucionales que debe cumplir: 2.2.1 Presentar los programas que permitan mejorar el rendimiento de trabajo, 2.2.2 Propuesta de presupuesto para la realización de los programas proyectados, 2.2.3 Informar al Presidente de los avances y resultados del trabajo realizado, 2.2.4 Los equipos se utilicen adecuadamente, y				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 07	Fecha: 01-11-09	Pág. 2/3
2.2.5 Apoyar en la contratación del personal. 2.3 Relaciones de trabajo 2.3.1 Presidente, 2.3.2 Encargados de los departamentos, y 2.3.3 Catedráticos que impartirán cursos o seminarios al personal. 2.4 Autoridad 2.4.1 Implementación de los programas educativos. 2.5 Responsabilidad 2.5.1 Se mejore el nivel educativo del personal, 2.5.2 Programar y ejecutar los gastos asignados en la planificación general, y 2.5.3 Presentar alternativas educativas en las áreas de: finanzas, producción, comercialización y ejecutivas. 3.1 Educación Para asignar a la persona en el puesto, deberá cumplir como mínimo con los requisitos siguientes: 3.1.1 Como mínimo concluido el nivel diversificado, 3.1.2 Conocimiento para el rendimiento del personal, y 3.1.3 Aprobado el primer semestre de profesorado segunda enseñanza.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 01	Fecha: 01-11-09	Pág. 3/3
III ESPECIFICACIÓN 3.2 Experiencia Mínimo tres años de experiencia en puestos similares. 3.2.1 Relaciones interpersonales, 3.2.2 Manejo de personal, y 3.2.3 Organización de cursos para el personal administrativo y operativo. 3.3 Habilidades y destrezas 3.3.1 Cátedras educativas, 3.3.2 Comunicación oral y escrita, y 3.4 Otros Conocimiento en los aspectos siguientes: 3.4.1 Integración de grupos, y 3.4.2 Programas de incentivos por cumplimiento de tareas.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 10	Fecha: 01-11-09	Pág. 1/3
I IDENTIFICACIÓN 1.1 Título del puesto Encargado 1.2 Ubicación administrativa Departamento de Producción 1.3 Inmediato superior Administrador 1.4 Subalternos Jornaleros				
II DENTIFICACIÓN 2.1 Naturaleza Puesto de carácter administrativo y operativo con las siguientes finalidades: 2.1.1 Planificación y programación de la producción agrícola, 2.1.2 Manejo de personal de campo, y 2.1.3 Aplicación de técnicas para cultivos. 2.2 Atribuciones Aspectos institucionales que debe cumplir: 2.2.1 Proyectar el plan anual de producción, 2.2.2 Controlar y supervisar los procesos de producción de siembra y cosecha de cultivos, 2.2.3 Presentar informe de cosecha, 2.2.4 Contratar el personal de campo, y				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 10	Fecha: 01-11-09	Pág. 2/3
2.2.5 La producción se almacene y se empaque adecuadamente. 2.3 Relaciones de trabajo 2.3.1 Administrador, 2.3.2 Proveedores de fertilizantes y equipos agrícolas, y 2.3.3 Encargados de: finanzas y comercialización. 2.4 Autoridad 2.4.1 Decisión de producción y manejo de personal de campo. 2.5 Responsabilidad 2.5.1 Los estándares de calidad en la cosecha para que la producción sea la esperada, 2.5.2 Se utilice adecuadamente los insumos, y 2.5.3 Los costos sean los programados. 3.1 Educación Para asignar a la persona en el puesto, deberá cumplir como mínimo con los requisitos siguientes: 3.1.1 Como mínimo tercero básico, 3.1.2 Cursos de cultivos, y 3.1.3 Mecanografía o computación.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 10	Fecha: 01-11-09	Pág. 3/3
III ESPECIFICACIÓN 3.2 Experiencia Mínimo tres años de experiencia en puestos similares. 3.2.1 Manejo de personal de campo, 3.2.2 Conocimiento de insumos y equipos agrícolas, y 3.2.3 Asignación de tareas agrícolas. 3.3 Habilidades y destrezas 3.3.1 Manejo de tierras, 3.3.2 Comunicación oral y escrita, y 3.4 Otros Conocimiento en los aspectos siguientes: 3.4.1 Técnicas de terrazas, y 3.4.2. Plagas en siembra de producción agrícola.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 09	Fecha: 01-11-09	Pág. 1/3
I IDENTIFICACIÓN				
1.1 Título del puesto	Encargado			
1.2 Ubicación administrativa	Departamento de Comercialización			
1.3 Inmediato superior	Administrador			
1.4 Subalternos	Ninguno			
II DENTIFICACIÓN				
2.1 Naturaleza				
Puesto de carácter administrativo con las siguientes finalidades:				
2.1.1 Planificación y programación de ventas,				
2.1.2 Estudio de mercados en la Ciudad Capital, y				
2.1.3 Evaluación de precios de venta.				
2.2 Atribuciones				
Aspectos institucionales que debe cumplir:				
2.2.1 Elaborar el plan anual de ventas,				
2.2.2 Coordinar para la transferencia de la producción al CENMA,				
2.2.3 Presentar informes de compra y venta producción agrícola,				
2.2.4 Coordinar con los pilotos de los camiones que transportaran el producto, y				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 09	Fecha: 01-11-09	Pág. 2/3
2.2.5 Velar por la excelente imagen ante los mayoristas y minoristas. 2.3 Relaciones de trabajo 2.3.1 Administrador, 2.3.2 Encargados de los departamentos de: Producción y Finanzas, y 2.3.3 Los mayoristas y minoristas de los mercados que compran la producción. 2.4 Autoridad 2.4.1 Vender la cosecha en las fechas que se obtengan mayor ganancia. 2.5 Responsabilidad 2.5.1 Economizar en la comercialización de los productos, 2.5.2 La venta genere la mayor rentabilidad, y 2.5.3 Los productos sean recibidos por los compradores en los días y fechas ofrecidas. 3.1 Educación Para asignar a la persona en el puesto, deberá cumplir como mínimo con los requisitos siguientes: 3.1.1 Educación media completa, 3.1.2 Diploma de mecanografía, y 3.1.3 Cursos o seminarios en ventas al detalle.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 01	Fecha: 01-11-09	Pág. 3/3
III ESPECIFICACIÓN 3.2 Experiencia Mínimo tres años de experiencia en puestos similares. 3.2.1 Ventas en productos agrícolas a mayorista y minoristas, 3.2.2 Regateo de precios, y 3.2.3 Programar ventas en la Capital. 3.3 Habilidades y destrezas 3.3.1 Calculadora y 3.3.2 Ventas en los mercados 3.4 Otros Conocimiento en los aspectos siguientes: 3.4.1 Calidad de cosecha agrícola, y 3.4.2 Conocimiento de transporte agrícola.				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 11	Fecha: 01-11-09	Pág. 1/3
I IDENTIFICACIÓN 1.1 Título del puesto Encargado 1.2 Ubicación administrativa Departamento de Finanzas 1.3 Inmediato superior Administrador 1.4 Subalternos Ninguno				
II DENTIFICACIÓN 2.1 Naturaleza Puesto de carácter administrativo con las siguientes finalidades: 2.1.1 Llevar cuenta y razón del patrimonio de la organización, 2.1.2 Controles financieros en los diferentes departamentos, y 2.1.3 Evaluar la rentabilidad de la cosecha de la producción agrícola. 2.2 Atribuciones Aspectos institucionales que debe cumplir: 2.2.1 Cumplir con las cargas tributarias ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- , 2.2.2 Control de los ingresos y egresos en los diferentes departamentos , 2.2.3 Presentar informes contables y financieros, 2.2.4 Asesorar en aspectos financieros a los miembros del Consejo de Administración, y				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 11	Fecha: 01-11-09	Pág. 2/3
2.2.5 Velar por el cumplimiento de las proyecciones financieras. 2.3 Relaciones de trabajo 2.3.1 Administrador, 2.3.2 Encargados de los departamentos de: Producción y Comercialización, 2.3.3 Personas relacionadas con recaudación de impuestos, y 2.3.4 Miembros del Consejo de Administración. 2.4 Autoridad 2.4.1 Manejo contable, impuestos, y contratación de Auditor y Contador Público Externo colegiado activo para la elaboración de los estados financieros. 2.5 Responsabilidad 2.5.1 Llevar correctamente la contabilidad, 2.5.2 Declarar los impuestos en los días y fechas que marca la ley, y 2.5.3 Las diferentes unidades administrativas tengan los controles financieros necesarios para que los recursos de la Cooperativa sean utilizados adecuadamente. 3.1 Educación Para asignar a la persona en el cargo, deberá cumplir como mínimo con los requisitos siguientes: 3.1.1 Título de perito contador, deseable con cursos de administración de empresas o carrera a fin,				

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Manual de Organización	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez	Código 11	Fecha: 01-11-09	Pág. 3/3
3.1.2 Actualización de impuestos fiscales, y 3.1.3 Conocimiento de presupuestos de ingresos y egresos. III ESPECIFICACIÓN 3.2 Experiencia Mínimo tres años de experiencia en puestos similares. 3.2.1 Contabilidad agrícola, 3.2.2 Computadora, y 3.2.3 Programas contables, ambientes: d.o.s o windows. 3.3 Habilidades y destrezas 3.3.1 Calculadora, 3.3.2 Máquina de escribir, y 3.4 Otros Conocimiento en los aspectos siguientes: 3.4.1 Interpretación fiscal, y 3.4.2 Proceso administrativos (planeación, organización, integración, dirección y control).				

Anexo 2
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.
(C.C.A.R.L)

INTRODUCCIÓN

Que la Cooperativa pueda realizar las actividades en forma lógica, sistemática y ordenada, y maximizar los recursos de que dispone.

Contiene guías de procesos para la siembra, cosecha y comercialización de la cebolla de observancia general para los diferentes departamentos, Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, Comité de Educación, y Gerencia Administrativas.

Orientar a los empleados con matrices de: integración de precios para la venta, proceso de producción, y acopio, almacenamiento y transporte para la producción y comercialización de la cebolla del Municipio de Esquipulas Palo Gordo hacia la Capital.

OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Elaborar los procesos que sirvan a la Gerencia Administrativa y los diferentes departamentos de la Cooperativa para la producción y comercialización de la cebolla.
2. Desarrollar las actividades en forma ordenada y sistemática para obtener la mayor utilidad.
3. Contar con una metodología de trabajo que facilite la realización de las actividades.

CAMPO DE APLICACIÓN

Se diseñó para todo el personal de la Cooperativa, incluye: el Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, Comité de Educación, Gerencia Administrativa y los departamentos de: Producción, Comercialización y Finanzas.

El período de inicio, será hasta que se tengan los registros de inscripción y funcionamiento debidamente autorizados por las entidades de Gobierno. El Manual debe divulgarse por escrito a todas las personas que integran los procesos de producción y comercialización de la cebolla.

NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

Con el fundamento de fortalecer los procedimientos elaborados para que todo el personal conozca el Manual, se presentan las normas generales que se detallan a continuación:

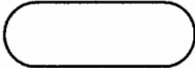
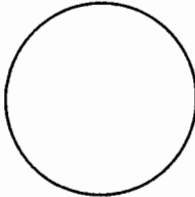
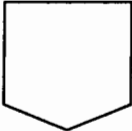
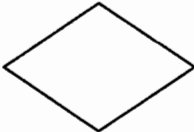
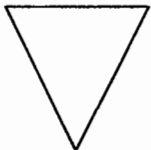
1. Todas las unidades que integran los procesos de producción y comercialización de la cebolla, tendrán que cumplir con las normas y procedimientos elaborados para el efecto.
2. Los encargados de los departamentos de: producción, comercialización y finanzas serán garantes de la aplicación de las normas y procedimientos.
3. Todo el personal que integre los procesos, deberá anotar en un cuaderno todos los registros que consideren necesarios y que sirvan de consultas a corto, mediano y largo plazo.
4. Todo informe para los encargados o presidentes de las distintas unidades, tendrá que elaborarse en original y duplicado como constancia de las gestiones administrativas.

PROCEDIMIENTOS Y LOS ELEMENTOS

Cooperativa Cebolleros del Altiplano, R.L.

Unidades administrativas:

- 1. Consejo de Administración.**
- 2. Comisión de Vigilancia.**
- 3. Comité de Educación.**
- 4. Gerencia Administración.**
- 5. Departamentos de: producción, comercialización y finanzas.**

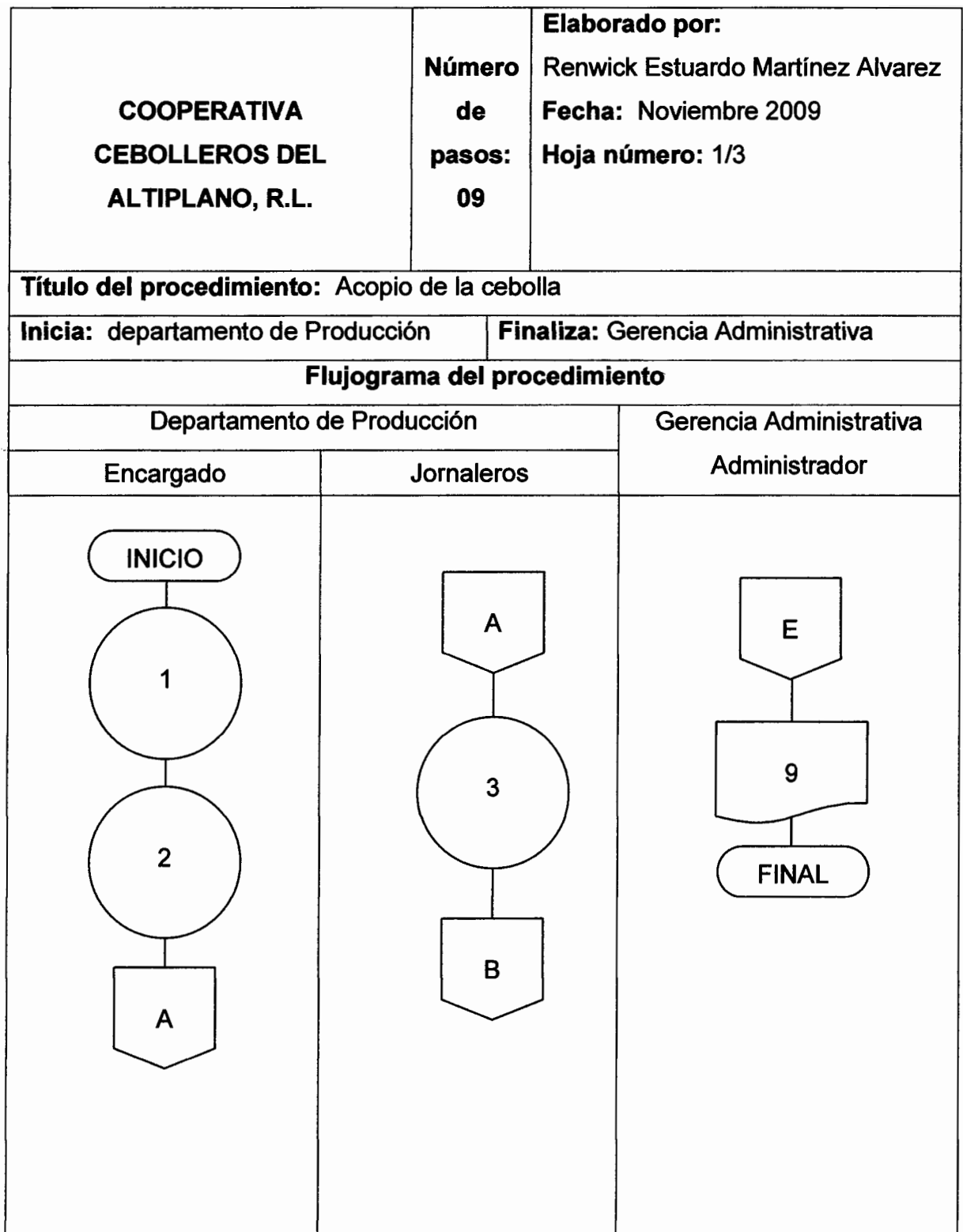
COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alavrez Fecha: Noviembre 2009
Diagramas de proceso		
Simbología utilizada	Indicación	Actividad realizada
	Inicia y/o finaliza	Principio y fin de un proceso.
	Operación	Diferentes pasos del proceso.
	Conector	Transportar el proceso hacia otra área o puesto.
	Documento	Papelería relacionada con alguna actividad.
	Alternativa (Sí y/o No)	Toma de decisión en el proceso.
	Inspección	Revisión o verificación en el proceso.
	Traslado	Trasladar a otra sección que interviene en el proceso.
	Archivo	Guardar la papelería para consultas posteriores.

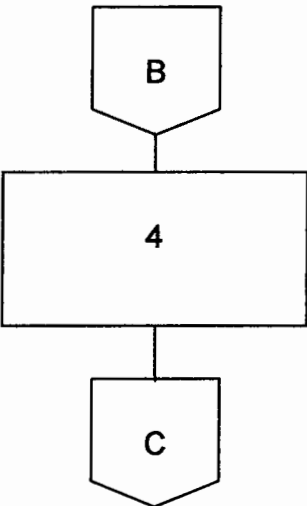
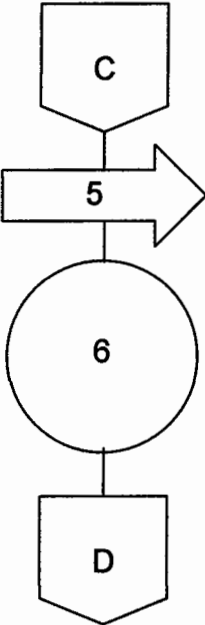
COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.	Procedimientos 1, 2 y 3	Hoja 1/2
Elaborado por: Señor Renwick Estuardo Martínez Alvarez Practicante EPS área de Administración de Empresas		
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Acopio, almacenamiento y transporte de la cebolla		
Objetivos del procedimiento 1. Será una guía para el personal de los departamentos de: Producción y Comercialización y Gerencia Administrativa para realizar la siembra y cosecha de la cebolla. 2. Ordenar sistemática el empaque y transporte de la cebolla para la venta. 3. Asegura la mayor rentabilidad del cultivo, en beneficio de la Cooperativa. Normas del procedimiento Para el éxito de la siembra y cosecha, es importante la observancia de los siguientes aspectos: 1. Cada empleado deberá utilizar una libreta de apuntes para escribir detalles del trabajo y así cumplir con el proceso propuesto. 2. Cualquier aspecto que no aparezca en el proceso, deberá ser consultada al jefe inmediato superior para las correcciones e implementación correspondiente.		

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.	Procedimientos 1,2 y 3	Hoja 2/2
Elaborado por: Señor Renwick Estuardo Martínez Alvarez Practicante EPS área de Administración de Empresas		
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Acopio, almacenamiento y transporte de la cebolla		
3. Cualquier sugerencia para mejorar el sistema debe realizarse por escrito donde se especifique el motivo o inquietud y las recomendaciones. 4. No puede cambiarse el procedimiento, sin autorización expresa del Administrador.		

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Procedimiento: 01 Número de pasos: 09	Hoja 1/2
Elaborado por: Señor Renwick Estuardo Martínez Alvarez Practicante EPS área de Administración de Empresas			
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Acopio de la cebolla			
Inicia: Departamento de Producción		Termina: Gerencia de Administrativa	
Responsable		Números Pasos	ACTIVIDAD
Unidad Administrativa	Puesto		
Departamento de Producción	Encargado	1	Asigna a los señores jornaleros áreas de trabajo por surcos y metros cuadrados.
		2	Proporciona equipos de labranza y costales sencillos para recolectar el cultivo.
	Jornaleros	3	En un lugar plano del terreno junta el cultivo y lo colocan en costales para transportarlos a la bodega de la aldea Ojo de Agua.
	Encargado	4	Revisa que toda la cosecha se encuentra bien empacada para el traslado.

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Procedimiento: 01 Número de pasos: 09	Hoja 2/2
Responsable		Números Pasos	ACTIVIDAD
Unidad Administrativa	Puesto		
Gerencia Administrativa	Jornaleros	5	Cargan en el pick-ups el cultivo y descargan en la bodega para almacenar.
	Encargado	6	Lavan y quitan el tallo de la cebolla para hacer lotes homogéneos y empacarlos en costales de kenaff o polietileno tipo red y así proteger el producto para la venta.
		7	Verifica que los lotes homogéneos queden correctamente en los costales y bodega.
	Administrador	8	Coordina con el señor Administrador para la venta del cultivo.
		9	Obtiene reporte de que la cosecha ya se puede vender, coordina para ofrecerla a los clientes de CENMA.

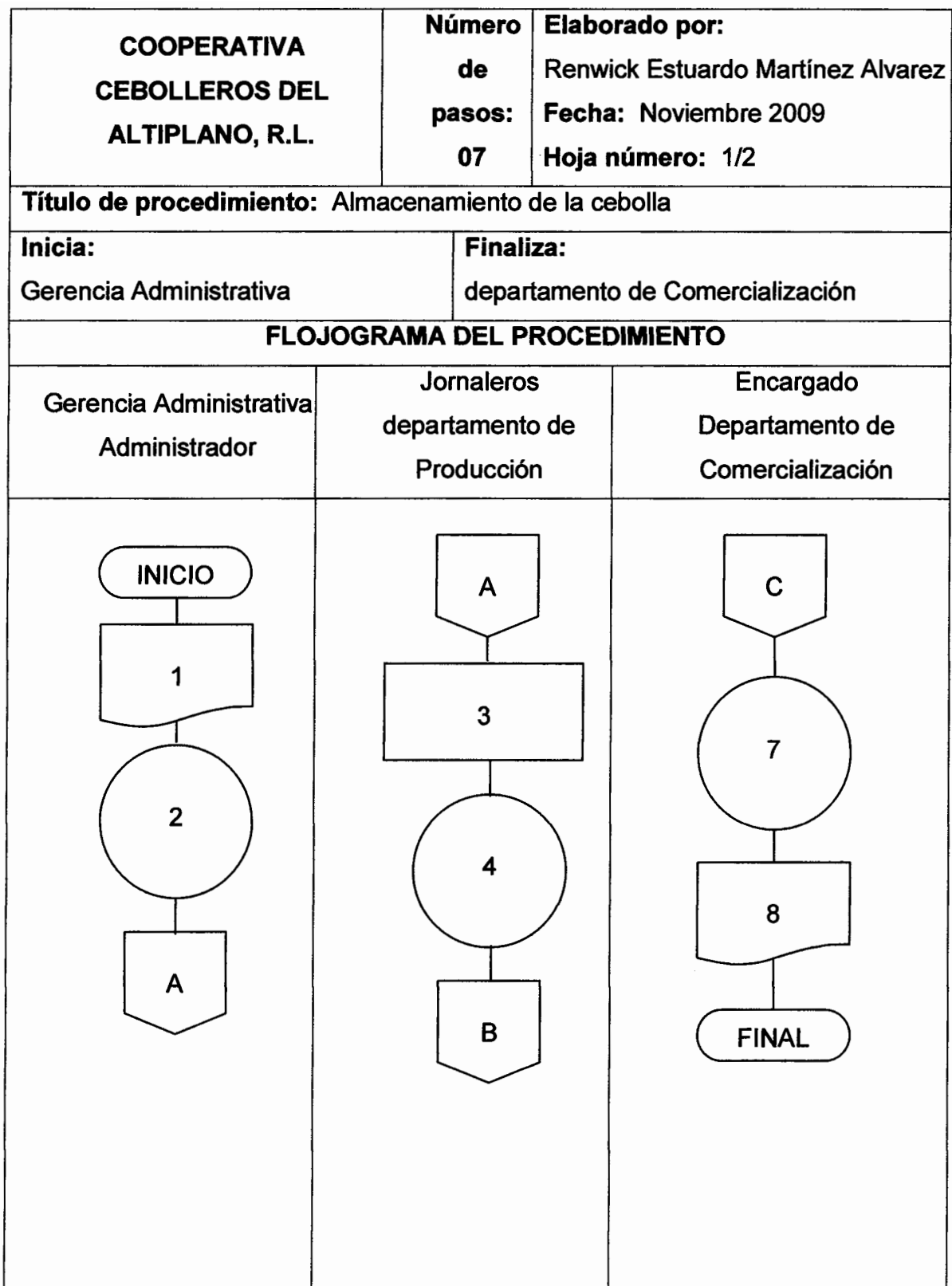


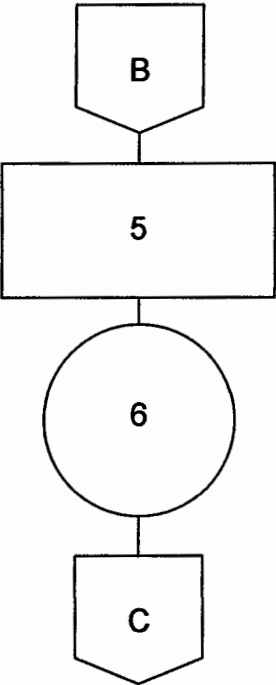
COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.	Número de pasos: 09	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez Fecha: Noviembre 2009 Hoja número: 2/3
Título del procedimiento: Acopio de la cebolla		
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO		
Departamento de Producción		Gerencia Administrativa Administrador
Encargado	Jornaleros	
 <pre> graph TD B{{B}} --> 4[4] 4 --> C{{C}} </pre>	 <pre> graph TD C{{C}} --> 5[5] 5 --> 6((6)) 6 --> D{{D}} </pre>	

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.	Número de pasos: 09	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez Fecha: Noviembre 2009 Hoja número: 3/3
Título del procedimiento: Acopio de cebolla		
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO		
Departamento de Producción		Gerencia Administrativa Administrador
Encargado	Jornaleros	
<pre> graph TD D{{D}} --> 7[7] 7 --> 8((8)) 8 --> E{{E}} </pre>		

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Procedimiento: 02 Número de pasos: 08	Hoja 1/2
Elaborado por: Señor Renwick Estuardo Martínez Alvarez Practicante EPS área de Administración de Empresas			
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Almacenamiento de la cebolla			
Inicia: Gerencia Administrativa		Termina: Departamento de Comercialización	
Responsable		Números Pasos	ACTIVIDAD
Unidad Administrativa	Puesto		
Gerencia Administrativa	Administrador	1	Obtiene reporte de la producción total del cultivo así como los costos.
		2	Coordina para que los jornaleros depositen la cebolla en costales de kenaff o politileno con un peso de 100 libras cada uno.
Departamento de Producción	Jornaleros	3	Verifica con una balanza que los costales tienen el peso exacto.
		4	Coloca diez quintales juntos en espacios dentro de la bodega.

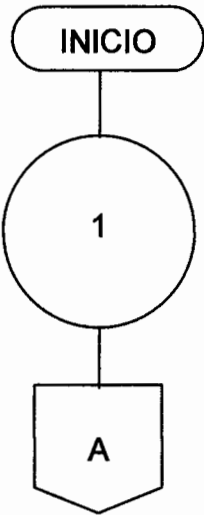
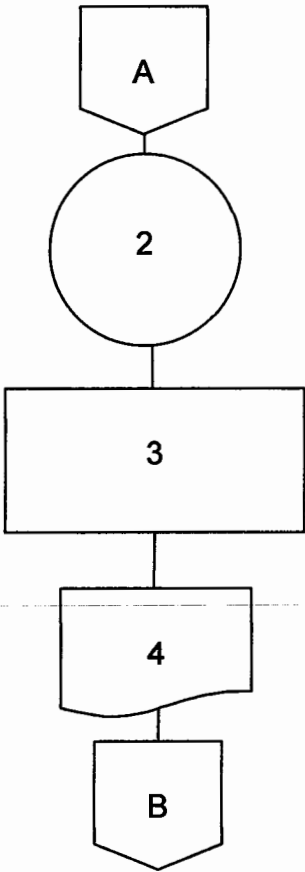
COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Procedimiento: 02 Número de pasos: 08	Hoja 2/2
Responsable		Números Pasos	ACTIVIDAD
Unidad Administrativa	Puesto		
Gerencia Administrativa Departamento de Comercialización	Administrador	5	Revisa que en la bodega se tengan grupos de diez quintales de cebolla para el traslado.
	Encargado	6	Registra en los libros de inventarios la cantidad y costos de la producción.
		7	Coordina con el encargado de comercialización para enviar la producción a CENMA para la venta.
		8	Recibe reporte del señor Administrador para la venta de la cosecha.

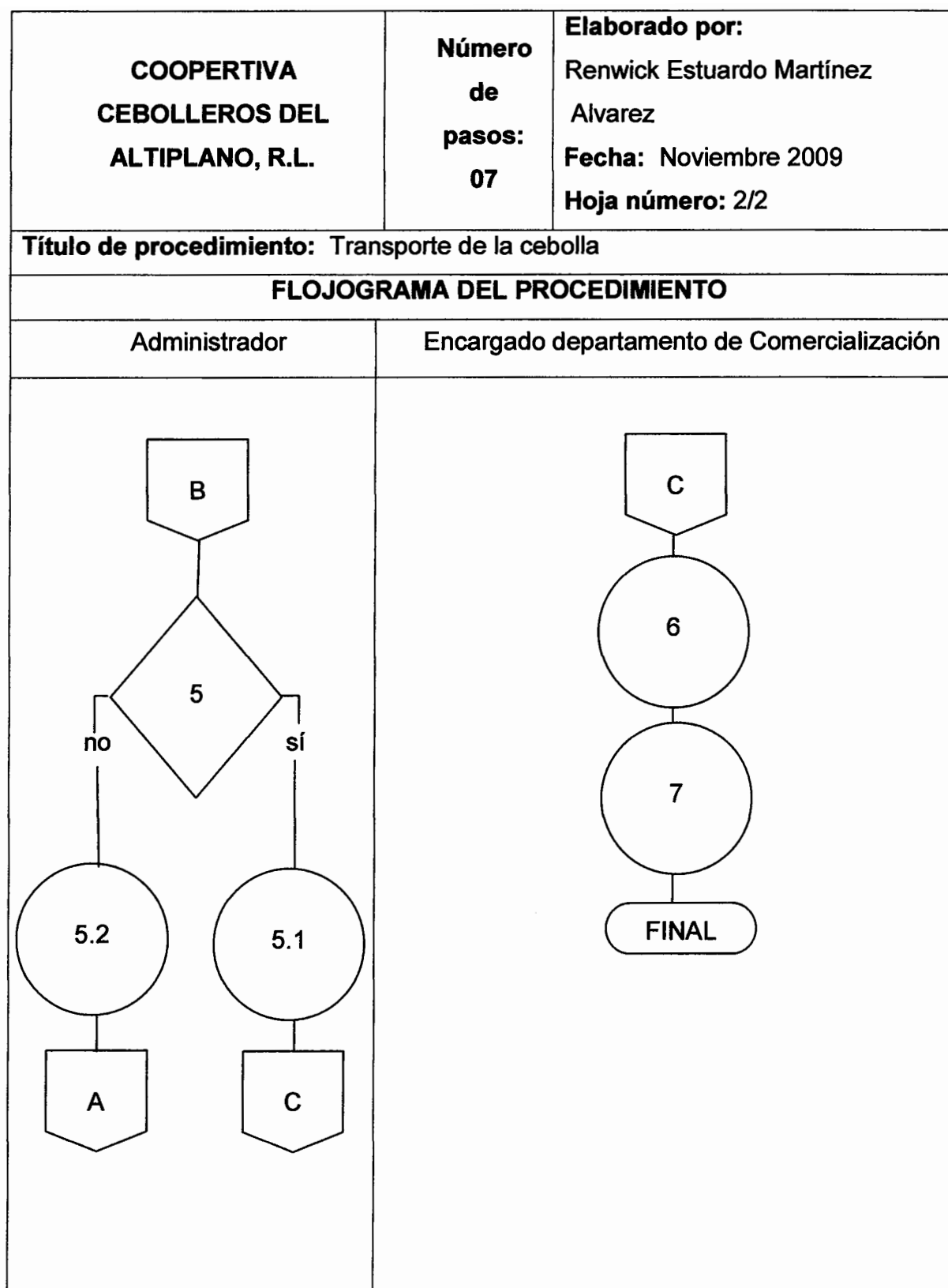


COOPERTIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.	Número de pasos: 07	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvare Fecha: Noviembre 2009 Hoja número: 2/2
Título de procedimiento: Almacenamiento de la cebolla		
FLOJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO		
Gerencia Administrativa Administrador	Jornaleros departamento de Producción	Encargado Departamento de Comercialización
 <pre> graph TD B{{B}} --> 5[5] 5 --> 6((6)) 6 --> C{{C}} </pre>		

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Procedimiento: 03	Hoja
		Número de pasos: 07	1/2
Elaborado por:			
Señor Renwick Estuardo Martínez Alvarez			
Practicante EPS área de Administración de Empresas			
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Transporte de la cebolla			
Inicia:		Termina:	
Gerencia Administrativa		Departamento de Comercialización	
Responsable		Números Pasos	ACTIVIDAD
Unidad Administrativa	Puesto		
Gerencia Administrativa	Administrador	1	Informa al encargado de Comercialización la cantidad de quintales disponibles para la venta.
Departamento de Comercialización	Encargado	2	Obtiene tres cotizaciones de transportista para el traslado del cultivo.
		3	Verifica la disponibilidad de los camiones para trasladar el cultivo.
		4	Presenta al señor Administrador las tres cotizaciones para el transporte de la cosecha a la Ciudad Capital.

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Procedimiento: 03	Hoja
		Número de pasos: 07	2/2
Responsable		Números Pasos	ACTIVIDAD
Unidad Administrativa	Puesto		
Gerencia Administrativa	Administrador	5	Revisa las cotizaciones y concluye, así:
Departamento Comercialización	Encargado	5.1	Sí autoriza, traslada al encargado de Comercialización para la contratación respectiva.
		5.2	No acepta, envía al encargado de Comercialización para que se obtenga otra propuesta.
		6	No está autorizada, se deberá obtener otra cotización para la adjudicación del transportista.
		7	Sí está aceptada realiza los contratos para que el cultivo se traslade el día y fecha programada.

COOPERTIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.	Número de pasos: 07	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvare Fecha: Noviembre 2009 Hoja número: 1/2
Título de procedimiento: Transporte de la cebolla		
Inicia: Gerencia Administrativa		Finaliza: departamento de Comercialización
FLOJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO		
Administrador	Encargado departamento de Comercialización	
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1((1)) 1 --> A1{{A}} </pre>	 <pre> graph TD A2{{A}} --> 2((2)) 2 --> 3[3] 3 --> 4[/4/] 4 --> B2{{B}} </pre>	



COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.	Procedimiento 04	Hoja 1/2
Elaborado por: Señor Renwick Estuardo Martínez Alvarez Practicante EPS área de Administración de Empresas		
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Integración de precios para la venta de la cebolla		
Objetivos del procedimiento 1. Servirá al personal de los departamentos de: Finanzas, Comercialización y Gerencia Administrativa para vender la producción. 2. Será una guía para obtener mayor rentabilidad. 3. Podrá el Administrador proyectar los ingresos de la Cooperativa. Normas del procedimiento Para obtener las metas previstas, es importante la observancia de los siguientes aspectos: 1. Los empleados deberán utilizar las hojas de integración de costos y ventas, y así cumplir con el proceso de precios proyectados. 2. Si existiera alguna sugerencia para mejorar el sistema debe realizarse por escrito donde se especifique el motivo o inquietud y las recomendaciones.		

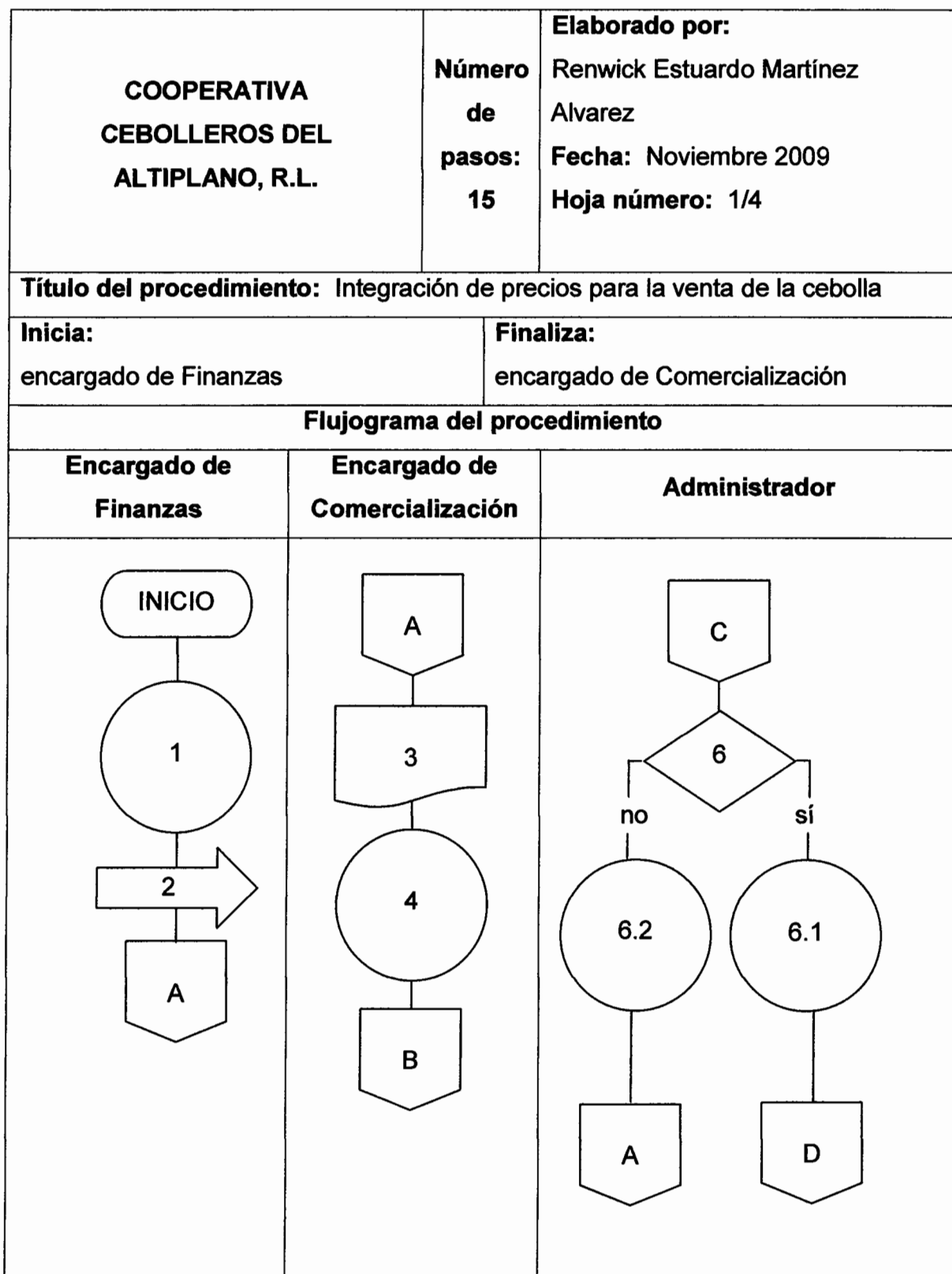
COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.	Procedimiento 04	Hoja 2/2
Elaborado por: Señor Renwick Estuardo Martínez Alvarez Practicante EPS área de Administración de Empresas		
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Integración de precios para la venta de cebolla		
3. Algún asunto que no aparezca en el proceso, deberá ser consultada al jefe inmediato superior para las correcciones e implementación correspondiente. 4. No puede cambiarse el procedimiento, sin autorización del Administrador.		

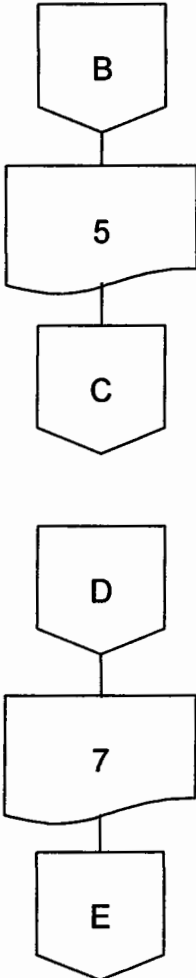
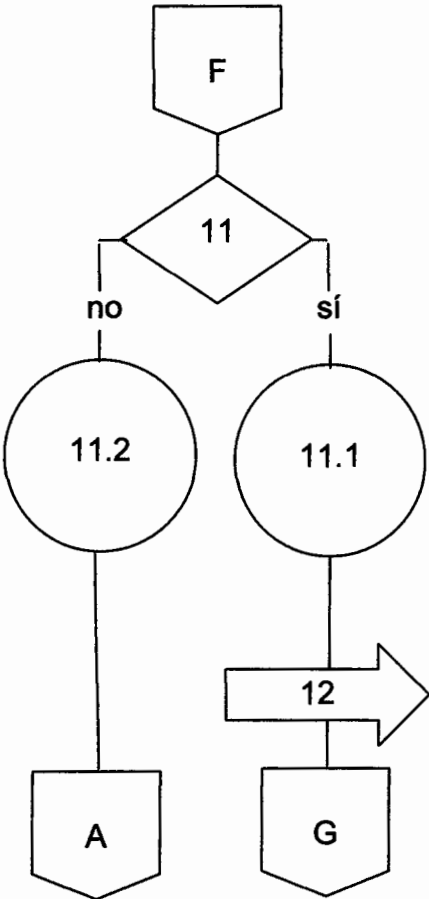
COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Procedimiento: 04 Número de pasos: 15	Hoja 1/4
Elaborado por: Señor Renwick Estuardo Martínez Alvarez Practicante EPS área de Administración de Empresas			
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Precio para la venta de cebolla			
Inicia: Departamento de Finanzas		Termina: Departamento de Comercialización	
Responsable		Números Pasos	ACTIVIDAD
Unidad Administrativa	Puesto		
Departamento de Finanzas	Encargado	1	Elabora la hoja de "integración de producción" (aparece la cantidad de quintales y costos del cultivo).
Departamento de Comercialización	Encargado	2	Envía la hoja al encargado de Comercialización para los precios de ventas.
		3	Recibe hoja de integración de producción.
		4	Determina el precio de venta para ofrecer al mayorista y minorista del CENMA con un margen de utilidad bruta del 35%.

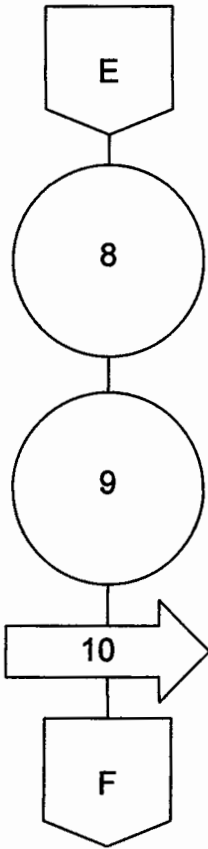
COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Procedimiento: 04 Número de pasos: 15	Hoja 2/4
Responsable		Números Pasos	ACTIVIDAD
Unidad Administrativa	Puesto		
Gerencia Administrativa	Administrador	5	Presenta el consolidado del precio de venta al Administrador para la autorización respectiva.
		6	Recibe el consolidado, evalúa dos opciones:
		6.1	Sí: firma de autorizado.
Departamento de Comercialización	Encargado	6.2	No: envía al departamento de comercialización para las correcciones respectivas. En ambos casos, envía a comercialización para que el encargado corrija o bien proceda a la venta de la cebolla.
		7	Recibe autorización o para las rectificaciones del costeo.
		8	Sí se autorizó contacta a los clientes del CENMA.

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Procedimiento: 04	Hoja
		Número de pasos: 15	3/4
Responsable		Números Pasos	ACTIVIDAD
Unidad Administrativa	Puesto		
Gerencia Administrativa	Administrador	9	En los mercados evaluará los precios actuales y venderá con base a los precios autorizados.
		10	Presenta al Administrador los precios para vender la producción.
		11	Recibe propuesta de precios para comercializar el producto.
		11.1	Si son correctos autoriza en definitiva para la venta.
		11.2	No: envía al encargado de comercialización para la nueva propuesta.
Departamento de Comercialización	Encargado	12	Envía a comercialización los precios finales.
		13	Recibe los precios finales para la venta.

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Procedimiento: 04	Hoja
		Número de pasos: 15	4/4
Responsable		Números Pasos	ACTIVIDAD
Unidad Administrativa	Puesto		
		14	Contacta a los clientes de CENMA para vender el producto.
		15	Pacta el día y fecha de la entrega del producto.



COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.		Número de pasos: 15	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez Fecha: Noviembre 20090 Hoja número: 2/4
Encargado de Finanzas	Encargado de Comercialización	Administrador	
	 <pre> graph TD B{{B}} --> 5[5] 5 --> C{{C}} C --> D{{D}} D --> 7[7] 7 --> E{{E}} </pre>	 <pre> graph TD F{{F}} --> 11{11} 11 -- no --> 112((11.2)) 112 --> A{{A}} 11 -- sí --> 111((11.1)) 111 --> 12[12] 12 --> G{{G}} </pre>	

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.	Número de pasos: 15	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez Fecha: Noviembre 2009 Hoja número: 3/4
Encargado de Finanzas	Encargado de Comercialización	Administrador
	 <pre> graph TD E{{E}} --- 8((8)) 8 --- 9((9)) 9 --- 10[10] 10 --> F{{F}} </pre>	

COOPERATIVA CEBOLLEROS DEL ALTIPLANO, R.L.	Número de pasos: 15	Elaborado por: Renwick Estuardo Martínez Alvarez Fecha: Noviembre 2009 Hoja número: 4/4
Encargado de Finanzas	Encargado de Comercialización	Administrador
	<pre> graph TD G{{G}} --> 13[13] 13 --> 14((14)) 14 --> 15((15)) 15 --> FINAL([FINAL]) </pre>	

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Ejercicio Profesional Supervisado - EPS-. Guatemala. 176p.
2. BACA URBINA, GABRIEL. "Evaluación de Proyectos". Cuarta Edición, McGraw-Hill. México 2002. 52p y 383 p.
3. BERNAL TORRES, CÉSAR AUGUSTO. Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de la Sabana Colombia, segunda edición 2006. 286 p.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código Municipal Decreto 12-2002, artículo 18. 186p.
5. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código de Comercio. Decreto 2-70 reformado por: Decreto No. 62-95 de fecha 21-09-1995. Guatemala 2002. 206 p.
6. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 26-92 con sus últimas reformas. Guatemala 2006. 60 p.
7. EDIFARM INTERNACIONAL CENTROAMÉRICA, Manual de Hortalizas EDIFARM. Centroamericana, Panamá y República Dominicana, primera edición. Guatemala 2003, 522 p.

8. FAYOL, HENRY. Comercialización (en línea). Estados Unidos de Norte América. Consultado el 27 octubre 2010. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/oferta>.
9. FAYOL, HENRY. La enciclopedia libre (en línea). Estados Unidos de Norte América. Consultado el 27 octubre 2010. Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/oferta_y_demanda#demanda.
10. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. USAC. XVII Manual de las 40 Reglas (EPS-CCEE). Guatemala Enero 2004. 286 p.
11. FAUNA. Guatemala 2008. (en línea). Consultado el 18 de jun.2009. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/fauna.php>.
12. GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. Planeación y organización de empresas. Editorial McGraw-Hill, Octava edición. México 1988. 432 p.
13. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE- Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación 2002. Guatemala. 147p.
14. INSTITUTO DE NUTRICIÓN DE CENTROAMÉRICA Y PANAMÁ (INCAP). Tabla de Composición de Alimentos. Guatemala, 60 p.
15. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -INE-. Lugares Poblados Censo 2002. Guatemala 2002. 50 p.
16. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, Censo Poblacional 1,994 y 2,002. Guatemala. 69p.

- 17 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI-. Resultados nacionales p1.
- 18 INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS –INIA-. (en línea). Santiago de Chile. Consultado el 26 de jun.2009. Disponible en: <http://www.inia.cl/hortalizas/cebolla/descripcion.htm>.
- 19 JIMÉNEZ DE CHANG, DINA. Normas para la elaboración de bibliografías en trabajo de investigación. Segunda edición. Guatemala 2001. 17 p.
- 20 LÓPEZ AGULAR, SANTIAGO, Introducción al Estudio del Derecho. Textos jurídicos No. 9. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala 1987. 154 p.
- 21 MELENDRERAS, TRISTÁN y LUIS CASTAÑEDA. Elaboración de Tesis e Investigación Documental. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala 1992. 128 p.
- 22 MENDOZA, GILBERTO. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Instituto Interamericano de Cooperativas para la Agricultura –IICA- 1982, San José Costa Rica, segunda edición. 276 p.
- 23 MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN- MAGA-, Atlas Temático de Cuencas Hidrográficas, Guatemala. Guatemala Noviembre 2004. s.p.
- 24 PILOÑA, GABRIEL ALFREDO. Técnicas de Investigación Científica II. Editorial McGraw Hill. México 2002. 236 p.
- 25 POBREZA. Guatemala 2008. (en línea). Consultado el 18 de iun.2009. Disponible en <http://www.definicionabc.com/social/pobreza.php>.

- 26 RAMÍREZ VALENZUELA, ALEJANDRO. Contabilidad Comercial. Editorial Limusa, S.A. México D.F. 2004. 340 p.
- 27 SIMMONS, CHARLES. "Clasificación de Reconocimiento de Suelos de la República de Guatemala". Guatemala, 1959. Editorial del Ministerio de Educación Pública. 997p.
- 28 VILLAGRÁN DE LEÓN, JUAN CARLOS. Reforzamiento De Estructuras Locales y Sistemas de Alerta Temprana. Magna Terra Editores, S.A., p. 15.
- 29 WIKIPEDIA. 2009. La Enciclopedia Libre. Países ordenados por índice de desarrollo humano.(en línea).Consultado el 16 de jun.2009.Disponible en:
http://es.wikipedia.org/Pa%C3%_ordenados_or_%C3%.8Dndice_de_Desarrollo_Humano.
- 30 ZEA SANDOVAL, MIGUEL ÁNGEL Y CASTRO MONTERROSO, HÉCTOR SANTIAGO. Curso Departamental en Formulación y Evaluación de Proyectos. Guatemala 1993. 168 p.