

MUNICIPIO DE YUPILTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO
PRODUCCIÓN DE REPOLLO”

MILDRED NOEMÍ ARRIAZA RAMÍREZ

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE YUPILTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

TEMA INDIVIDUAL

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO
PRODUCCIÓN DE REPOLLO”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO
PRODUCCIÓN DE REPOLLO

MUNICIPIO DE YUPILTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

MILDRED NOEMÍ ARRIAZA RAMÍREZ

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, mayo 2013

**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. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**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. Oscar Erasmo Velásquez Rivera
Director de la Escuela Contaduría Pública y Auditoría:	Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Directora de la Escuela de Administración de Empresas:	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:	
Delegado Estudiantil Área de Contaduría Pública y Auditoría:	
Delegado Estudiantil Área de Administración de Empresas:	



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 7 de junio de 2013, según Acta No. 8-2013 Punto QUINTO inciso 5.6, subinciso 5.6.46 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE REPOLLO", municipio de Yupiltepeque, departamento de Jutiapa.

Presentó

MILDRED NOEMÍ ARRIAZA RAMÍREZ

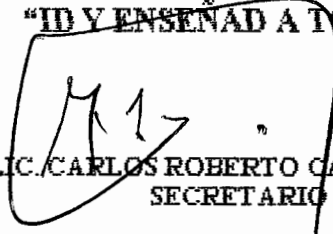
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

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

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a veintidós días del mes de julio de dos mil trece.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp.

Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Por haberme dado la vida y la oportunidad de alcanzar uno de los anhelos más importantes de mi corazón.
A MIS PADRES	Enma Ramirez de Arriaza. Y Rodolfo Arriaza. Con mucho amor a mi padre por sus muestras de afecto y apoyo, a mi madre especialmente por su infinito amor, comprensión, paciencia y sobre todo por el apoyo incondicional que siempre me ha brindado.
A MI ESPOSO	Eduardo Menocal Santos, Gracias por estar a mi lado y compartir los momentos importantes de mi vida.
A MI HIJA	Emily Elizabeth Menocal Arriaza, Por ser ese rayito de luz que ilumina todo mi ser, por llenarme de alegría y sobre todo por ser el motor que me impulso a llegar a este día.
A MIS HERMANOS	Por el apoyo y palabras de animo que me han dado durante toda mi vida.
A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS	Por sus muestras de amistad sincera.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, con respeto y cariño por abrir sus puertas para formarme como una profesional de éxito y vivir grandes experiencias.
EN ESPECIAL	A los Habitantes de San Juan Yupiltepeque, por su hospitalidad y por haber hecho posible la elaboración de este informe.

ÍNDICE GENERAL

Página

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

1.1	MARCO GENERAL	1
1.1.1	Antecedentes históricos del Municipio	1
1.1.2	Localización y extensión	2
1.1.3	Clima	2
1.1.4	Orografía	2
1.5.5	Aspectos culturales y deportivos	3
1.2	DIVISIÓN POLÍTICO – ADMINISTRATIVA	3
1.2.1	División política	3
1.2.2	División administrativa	5
1.2.2.1	Concejo Municipal	5
1.2.2.2	Alcaldías auxiliares	5
1.2.2.3	Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE–	6
1.2.2.4	Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE–	6
1.3	RECURSOS NATURALES	7
1.3.1	Agua	7
1.3.2	Bosques	7
1.3.3	Suelos	8
1.3.3.1	Tipo de suelos	8
1.3.3.2	Usos del suelo	8
1.3.4	Fauna	10
1.3.5	Flora	10
1.4	POBLACIÓN	11
1.4.1	Total, número de hogares y tasa de crecimiento	12
1.4.2	Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica	12
1.4.2.1	Población por género	12
1.4.2.2	Población por área geográfica	12
1.4.2.3	Población por pertenencia étnica	12
1.4.2.4	Población por edad	12
1.4.3	Densidad poblacional	13
1.4.4	Población económicamente activa	13
1.4.4.1	Género	14

1.4.4.2	Área geográfica	14
1.4.4.3	Población económicamente activa por actividad productiva	14
1.4.5	Migración	15
1.4.5.1	Inmigración	15
1.4.5.2	Emigración	15
1.4.6	Vivienda	15
1.4.7	Ocupación y salarios	16
1.4.8	Niveles de ingresos	16
1.4.9	Pobreza	16
1.4.9.1	Pobreza extrema y no extrema	16
1.4.10	Desnutrición	17
1.4.11	Empleo	17
1.4.11.1	Subempleo	17
1.4.11.2	Desempleo	17
1.5	ESTRUCTURA AGRARIA	17
1.5.1	Tenencia de la tierra	18
1.5.2	Uso actual y potencial de la tierra	18
1.5.3	Concentración de la tierra	19
1.6	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	20
1.6.1	Educación	20
1.6.2	Salud	21
1.6.3	Agua	21
1.6.4	Energía eléctrica	22
1.6.5	Drenajes y alcantarillado	22
1.6.6	Sistema de tratamiento de aguas servidas	22
1.6.7	Sistemas de recolección de basura	23
1.6.8	Tratamiento de desechos sólidos	23
1.6.9	Letrinización	23
1.6.10	Cementerios	23
1.7	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	24
1.7.1	Unidades de mini-riegos	24
1.7.2	Centros de acopio	24
1.7.3	Mercados	24
1.7.4	Vías de acceso	24
1.7.5	Puentes	25
1.7.6	Energía eléctrica comercial e industrial	25
1.7.7	Telecomunicaciones	25
1.7.8	Transportes	25
1.8	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	26
1.8.1	Organizaciones sociales	26

1.8.2	Organizaciones productivas	26
1.9	ENTIDADES DE APOYO	26
	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y	
1.10	PRODUCTIVA	27
1.11	ANÁLISIS DE RIESGOS	27
1.12	FLUJO FINANCIERO Y COMERCIAL	28
1.12.1	Flujo Comercial	28
1.12.1.1	Principales productos de importación	28
1.12.1.2	Principales productos de exportación	29
1.12.2	Flujo Financiero	30
1.13	RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	30

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANADERÍA

2.1	PRODUCTO	32
2.1.1	Descripción genérica	32
2.1.2	Variedades	32
2.1.3	Características y usos	32
2.2	PRODUCCIÓN	32
2.2.1	Proceso productivo	33
2.2.2	Volumen, valor y superficie	35
2.2.3	Destino	35
2.3	CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS	35
2.4	COSTO	36
2.5	RENTABILIDAD	38
2.6	FINANCIAMIENTO	40
2.7	COMERCIALIZACIÓN	40
2.7.1	Mezcla de mercadotecnia	40
2.7.2	Canales de comercialización	41
2.7.3	Márgenes de comercialización	42
2.8	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	42
2.8.1	Estructura organizacional	42
2.9	GENERACIÓN DE EMPLEO	43
2.10	RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA	43
2.11	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	44
2.11.1	Tipo y denominación	44
2.11.2	Justificación	44
2.11.3	Marco jurídico	44
2.11.4	Objetivos	46

2.11.5	Diseño de la organización	46
2.11.5.1	Sistema organizacional	47
2.11.5.2	Estructura organizacional	47
2.11.5.3	Funciones básicas de las unidades administrativas	47
2.11.6	Proceso administrativo	49
2.11.6.1	Planeación	49
2.11.6.2	Organización	50
2.11.6.3	Integración	50
2.11.6.4	Dirección	50
2.11.6.5	Control	51

CAPÍTULO III

PROYECTO PRODUCCIÓN DE REPOLLO

3.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	52
3.2	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	52
3.3	OBJETIVOS	53
3.3.1	General	53
3.3.2	Específicos	53
3.4	ESTUDIO DE MERCADO	54
3.4.1	Identificación del producto	54
3.4.1.1	Variedad	54
3.4.1.2	Uso y formas de consumo	54
3.4.1.3	Composición nutricional	55
3.4.1.4	Mercado meta	55
3.4.2	Oferta	56
3.4.2.1	Oferta histórica y proyectada	56
3.4.3	Demanda	57
3.4.3.1	Demanda potencial histórica y proyectada	57
3.4.3.2	Consumo aparente	58
3.4.3.3	Demanda insatisfecha	59
3.4.4	Precio	59
3.4.5	Comercialización	60
3.4.5.1	Proceso de comercialización	60
3.4.5.2	Propuesta de comercialización	61
3.4.5.3	Operaciones de comercialización	62
3.5	ESTUDIO TÉCNICO	65
3.5.1	Localización	65
3.5.1.1	Macro localización	66

3.5.1.2	Micro localización	66
3.5.2	Tamaño	66
3.5.3	Nivel tecnológico	67
3.5.4	Superficie, volumen y valor de la producción	67
3.5.5	Proceso productivo	68
3.5.6	Requerimientos técnicos	70
3.5.7	Distribución en planta	71
3.6	ESTUDIO FINANCIERO	72
3.6.1	Inversión fija	72
3.6.2	Inversión en capital de trabajo	73
3.6.3	Inversión total	75
3.6.4	Financiamiento	76
3.6.4.1	Fuentes internas	76
3.6.4.2	Fuentes externas	76
3.6.5	Estados financieros	77
3.6.5.1	Costo directo de producción	78
3.6.5.2	Estado de resultados	79
3.6.5.3	Presupuesto de caja	81
3.6.5.4	Estado de situación financiera	82
3.7	EVALUACIÓN FINANCIERA	83
3.7.1	Punto de equilibrio	83
3.7.1.1	Punto de equilibrio en valores	83
3.7.1.2	Punto de equilibrio en unidades	84
3.7.1.3	Prueba del punto de equilibrio	84
3.7.1.4	Margen de seguridad	84
3.7.1.5	Representación gráfica	85
3.7.2	Flujo neto de fondos	86
3.7.3	Valor actual neto	86
3.7.4	Relación beneficio costo	87
3.7.5	Tasa interna de retorno	88
3.7.6	Período de recuperación de la inversión	89
3.8	IMPACTO SOCIAL	91
3.9	GENERACIÓN DE EMPLEO	91

CAPÍTULO IV ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

4.1	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	92
4.1.1	Tipo y denominación	92
4.1.2	Justificación	92

4.1.3	Marco jurídico	93
4.1.3.1	Normas internas	93
4.1.3.2	Normas externas	93
4.1.4	Objetivos	95
4.1.4.1	Objetivo general	95
4.1.4.2	Objetivos específicos	95
4.1.5	Diseño de la organización	96
4.1.5.1	Sistema de la organización	96
4.1.5.2	Estructura organizacional	96
4.1.5.3	Funciones básicas de las unidades administrativas	98
4.2	RECURSOS NECESARIOS	100
4.2.1	Humanos	100
4.2.2	Materiales	100
4.2.3	Financieros	101
4.3	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	101
4.3.1	Social	101
4.3.2	Económica	101
4.3.3	Cultural	101
4.4	APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	102
4.4.1	Planeación	102
4.4.1.1	Principios de la planeación	102
4.4.1.2	Elementos de la planeación	103
4.4.2	Organización	106
4.4.2.1	Principio de organización	106
4.4.2.2	Elementos de la organización	106
4.4.3	Integración	107
4.4.3.1	Principios de la integración	107
4.4.4	Dirección	108
4.4.4.1	Principios de dirección	108
4.4.5	Control	109
	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE MAPAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Centros Poblados, Año: 2011.	4

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Flujo de Importación, Año: 2011.	29
2	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Flujo de Exportación, Año: 2011.	29
3	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Flujograma de proceso productivo de pan dulce y francés. Año: 2011.	34
4	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Panadería, Pequeño Artesano, Canal de Comercialización. Año: 2011.	42
5	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Panadería, Pequeño Artesano, Estructura Organizacional. Año: 2011.	43
6	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Organigrama Propuesto, Comité de Panificadores de Yupiltepeque, -COPAN-. Año: 2011.	47
7	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Canal de Comercialización. Año: 2011.	63
8	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Flujograma del Proceso Productivo. Año: 2011.	69
9	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Plano de Instalaciones de Oficinas, Bodega y Área de Siembra, Año: 2011.	71
10	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Punto de equilibrio, Año 1.	85

- | | | |
|----|---|----|
| 11 | Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Estructura Organizacional, Comité Agrícola de Productores de Repollo El Calvario -CAPREC-, Año: 2011. | 97 |
|----|---|----|

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Población por Género, Área, Grupo Étnico y Edad, Años: 1994, 2002, 2011.	11
2	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Población Económicamente Activa, Años: 1994, 2002, 2011.	13
3	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa PEA por Actividad Económica, Años: 2002 y 2011.	14
4	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Concentración de la tierra, Años: 1979, 2003 y 2011.	19
5	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Detalle de Actividades Productivas, Año: 2011.	30
6	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Panadería, Pequeño Artesano, Volumen, valor y superficie. Año: 2011.	35
7	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Panadería, Pequeño Artesano, Costos de Producción, Año: 2011.	37
8	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Panadería, Pequeño Artesano, Estado de Resultados, 01 de enero al 31 de diciembre de 2011.	39
9	República de Guatemala, Oferta Histórica y Proyectada de Repollo, Período: 2006-2015, (Cifras en quintales).	56
10	República de Guatemala, Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Repollo, Período: 2006- 2015.	57
11	República de Guatemala, Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Repollo, Período: 2006 - 2015, (Cifras en quintales).	58

12	República de Guatemala, Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Repollo, Período: 2006 – 2015, (Cifras en quintales).	59
13	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Márgenes de Comercialización, Año: 2011.	64
14	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Programa de Producción Año: 2011, (Cifras en quintales).	67
15	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Superficie, volumen y valor, de la producción, Año: 2011.	68
16	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Inversión Fija, Año: 2011.	72
17	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Inversión en capital de trabajo para una cosecha, Año: 2011, (Cifras en quetzales).	73
18	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Inversión Total, Año: 2011.	75
19	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Financiamiento, Año: 2011.	76
20	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Plan de Amortización del Préstamo, Año: 2011.	77
21	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Costo Directo de Producción Proyectado, Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año, (Cifras en quetzales).	78

22	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Estado de Resultados Proyectado, Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año, (Cifras en quetzales).	80
23	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Presupuesto de Caja Proyectado, Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año, (Cifras en quetzales).	81
24	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Estado de Situación Financiera Proyectado, Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año, (Cifras en quetzales).	82
25	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Flujo Neto de Fondos –FNF–, Año: 2011, (Cifras en quetzales).	86
26	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Valor Actual Neto –VAN–, Año: 2011, (Cifras en quetzales).	87
27	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Relación Beneficio Costo –RBC–, Año: 2011, (Cifras en quetzales).	88
28	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Tasa Interna de Retorno –TIR–, Año: 2011, (Cifras en quetzales).	89
29	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Período de Recuperación de la Inversión –PIR–, Año: 2011, (Cifras en quetzales).	90

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Panadería, Pequeño Artesano, Mezcla de Mercadotecnia, Año: 2011.	41
2	Producción de Repollo, Composición Química (100grs.), Año: 2011.	55
3	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Proceso de Comercialización, Año: 2011.	60
4	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Propuesta Institucional, Año: 2011.	61
5	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Factores de Diferenciación, Año: 2011.	65
6	Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa, Proyecto: Producción de Repollo, Requerimientos Técnicos, Año: 2011.	70

INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado –EPS– es uno de los métodos utilizados para que un estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas, se gradúe con el título de Administrador de Empresas, Auditor o Economista con el grado académico de Licenciado. Es de vital importancia tener conocimiento de la situación socioeconómica de los departamentos más pobres del país, con la finalidad de proponer alternativas que brinden soluciones permanentes para contribuir al desarrollo de los mismos. Es por ello que se realizó la investigación en el municipio de Yupiltepeque, del departamento de Jutiapa en octubre del año 2012.

El presente documento desarrolla el tema individual **“Organización Empresarial de Panaderías y Proyecto Producción de Repollo”**, que forma parte del informe colectivo denominado, “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión”.

El objetivo general del estudio fue: Conocer la situación actual de la organización empresarial artesanal de las panaderías y determinar las causas que originaron la misma, para proponer soluciones que contribuyan al desarrollo competitivo de los propietarios. Así también presentar un proyecto de producción agrícola que sea viable para los pobladores que se dedican a esta actividad y propiciar su diversificación.

La indagación fue realizada con ayuda del método científico y técnicas de investigación documental. Para recopilar la información se elaboraron instrumentos como: boleta de encuesta, guías de entrevista y de observación.

El informe estructurado de cuatro capítulos en los que se desarrollan los siguientes temas:

El capítulo I se refiere a las características socioeconómicas del Municipio, entre

ellas se pueden mencionar: Antecedentes históricos, división político-administrativa, recursos naturales, aspectos demográficos, estructura agraria, servicios básicos, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social, análisis de riesgos, flujo comercial y financiero y actividades productivas.

El capítulo II contiene el tema sobre la situación actual de las panaderías, por lo que fue necesario investigar y desarrollar los subtemas; de organización y comercialización, costos, rentabilidad y financiamiento. También expone una breve propuesta de solución a la problemática encontrada.

El capítulo III describe la propuesta de inversión producción de repollo, que consta de tres estudios: de mercado, técnico y financiero.

El capítulo IV hace referencia a la organización empresarial, en el se plantea la forma de cómo deberían integrarse y organizarse los agricultores interesados en llevar a la práctica el proyecto, para obtener resultados satisfactorios.

Además se adjuntan las conclusiones que se establecieron con sus respectivas recomendaciones, y la bibliografía. En la parte de anexos se encuentra un manual de organización.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

El presente capítulo analiza los aspectos socioeconómicos del municipio de Yupiltepeque del departamento de Jutiapa. El estudio incluye características generales, conformación de la división político-administrativa, recursos naturales estructura agraria, servicios básicos, infraestructura productiva, organización social y entidades de apoyo, requerimientos de inversión social y productiva, identificación de riesgos, flujo comercial y financiero y un pequeño resumen de las actividades productivas.

1.1 MARCO GENERAL

Presenta los aspectos del área geográfica investigada, entre ellos se analiza los antecedentes históricos, localización geográfica, extensión territorial, clima, orografía, costumbres, tradiciones, actividades deportivas y culturales.

1.1.1 Antecedentes históricos del Municipio

Su nombre oficial es Yupiltepeque, pero sus habitantes lo llaman San Juan Yupiltepeque. Etimológicamente Yupiltepeque se deriva de las voces mexicanas: Yopi, “dios totoc de los pipiles” y teperl: “cerro montaña”, de lo que se deduce el Cerro del Dios Totoc¹. Lugar donde actualmente se asienta la aldea Pueblo Viejo.

Es un antiguo pueblo de indios, situado en la cima del cerro llamado El Fortín, pasó a ser aldea Pueblo Viejo, luego de trasladarse al sitio que en la actualidad ocupa. Es un poblado del período pre hispánico, de los más antiguos del oriente del País

¹ Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-. GT. 2011, “*Plan de Desarrollo Municipal Yupiltepeque 2011-2025*”, Guatemala, 78 p.

Aproximadamente en el año 1800 de esta era, los Xincas amplían su territorio y ocupan los actuales municipios de Yupiltepeque y Atescatempa en el oriente y Comapa al sur.

El 8 de mayo 1852 se emitió el Decreto Gubernativo que creó el departamento de Jutiapa, entre cuyos poblados se mencionó a Yupiltepeque.

1.1.2 Localización y extensión

El Municipio está ubicado al oriente del País sobre la ruta 23, a una distancia de 148 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala y a 24 kilómetros de la Cabecera Departamental de Jutiapa, tiene una extensión territorial de 36 kilómetros cuadrados.

Se localiza al sur-este del departamento de Jutiapa, colinda al norte con la cabecera departamental de Jutiapa, al este con Asunción Mita y Atescatempa, al sur con Jerez y al oeste con Zapotitlán y El Adelanto.

1.1.3 Clima

La Cabecera Municipal se sitúa a 1,050 metros sobre el nivel del mar; la temperatura media oscila entre los 17.1 a 20.78 grados centígrados, lo que indica un clima templado-subhúmedo. En los meses de enero y febrero el viento alcanza una velocidad de 13.6 kilómetros por hora y de marzo a julio disminuye a ocho, la época de lluvia se presenta de mayo a octubre.

1.1.4 Orografía

En su mayoría la tipografía es quebrada y con fuertes pendientes, se encuentra a una latitud norte de 14° 11' 42" y longitud este de 89° 47' 30".

Los cerros que se encuentran en el Municipio se describen a continuación: El Fortín, ubicado en Pueblo Viejo; El Sillón, Los Pinos, Cerro Alto, Las Mesas, y la

Vuelta del Peligro ubicados en la aldea El Sillón; El Chumpe ubicado en la Cabecera Municipal; La Loma ubicado en la aldea Las Brisas; La Peña y El Plan de Cuto ubicados en la aldea Las Lajas; Agua Helada y La Montaña Las Víboras ubicados en la aldea Vista Hermosa.

1.1.5 Aspectos culturales y deportivos

La feria titular fue instituída por Acuerdo Gubernativo del 14 de noviembre del año 1,936, en honor al Patrón San Lucas, en la actualidad se celebra del 15 al 20 de octubre. Las procesiones se celebran durante las fiestas de Semana Santa, el baile de los Viejos se celebra el Sábado de Gloria de cada año. En el mes de diciembre se llevan a cabo las posadas que están vinculadas con las fiestas navideñas y el 7 de diciembre la Quema del Diablo.

El 60% de la población profesan la religión católica, 30% evangélica y el 10% restante manifestó que no profesan ninguna religión.

Según información proporcionada por el INE, el 21% de la población está catalogada como indígena de descendencia Xinca. Sin embargo no hay evidencia del uso del idioma, traje o costumbres indígenas.

Sólo algunos poblados cuentan con instalaciones deportivas y culturales.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICO – ADMINISTRATIVA

Analiza las comunidades o centros poblados que integran el Municipio, los cambios en su conformación, así como su funcionamiento administrativo.

1.2.1 División política

Yupiltepeque en la actualidad tiene 17 centros poblados y se dividen en las siguientes categorías: aldeas, caseríos y un pueblo. A continuación se presenta un mapa en el que se observa la ubicación de cada comunidad.

Mapa 1
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Centros Poblados
Año: 2011



Fuente: elaboración propia con base en datos del XI Censo de Población y VI de Habitación del Instituto Nacional de Estadística –INE–, año 2002.

En el año 1994 existían doce aldeas, tres caseríos, un paraje, un pueblo y población dispersa, para el 2002 el lugar poblado conocido como paraje, se constituye en caserío, y los habitantes dispersos se incorporan a las

comunidades cercanas. En el año 2011 cambió el nombre de los siguientes caseríos: El caserío Monzones pasó a ser La Perlita, a Manzanillo se le conoce como Los Yanes y a Aspitia se le denomina Aspitia Quintanilla.

1.2.2 División administrativa

Se refiere al ordenamiento interno para efectos del gobierno local mediante el cual la población elige a sus propias autoridades. Del año 1994 al 2001 la administración era dirigida por la corporación municipal, no existían alcaldías auxiliares y en las comunidades se trabajaba por medio de comités pro mejoramiento. Para el año 2002, sólo las aldeas de Las Brisas, El Calvario, La Perla, Los Monzones y El Llano, estaban representadas por Consejos Comunitarios de Desarrollo.

En la actualidad según el decreto 12-2002, la gestión administrativa, es realizada por el Concejo Municipal con el apoyo de los alcaldes comunitarios, la Mancomunidad del Cono Sur de la que forma parte el Municipio y la Comunidad Indígena.

1.2.2.1 Concejo Municipal

Está presidido por el alcalde municipal e integrado por síndicos y concejales, quienes están distribuidos de la siguiente manera: síndico primero, síndico suplente, concejal primero, concejal segundo, concejal tercero, concejal cuarto, concejal suplente primero y concejal suplente segundo; al Concejo Municipal le compete la iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales, para el desarrollo del Municipio y sus integrantes son electos libre y democráticamente por un período de cuatro años.

1.2.2.2 Alcaldías auxiliares

Según registros de la Municipalidad se constató que hay diecisiete alcaldes comunitarios, ellos representan a cada centro poblado y son nombrados por el alcalde municipal, con base en la elección de su respectiva comunidad.

1.2.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE–

El COMUDE está integrado por el Concejo Municipal, los representantes de las instituciones públicas y civiles existentes en la localidad y el Asesor representante de la Comunidad Indígena.

Su función es apoyar, facilitar y promover el funcionamiento de los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE– con la finalidad de priorizar las necesidades, problemas y búsqueda de soluciones, para el desarrollo integral del Municipio.

1.2.2.4 Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE–

Se rigen por la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto Número 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala, está integrado por la Asamblea General que es el órgano de mayor jerarquía y coordinación. Tienen presencia en los siguientes centros poblados: Pueblo Viejo, Vista Hermosa, Las Brisas, El Calvario, El Jícaro, El Sauce, Estanzuela, El Jocotillo, La Perla , La Perlita, El Sillón, Quintanilla, El Amartillo, Las Lajas, El Llano, Yupiltepeque y Los Yanes.

• **Mancomunidad**

Su proceso de integración se inicia en el año 2005 y se constituye legalmente el 05 de septiembre del mismo año, según el Acta No. 066-2005 del libro No. 04, de inscripción de Personería Jurídica, de la Municipalidad de Yupiltepeque; conformada por los municipios de Jerez, Atescatempa, El Adelanto, Zapotitlán y Yupiltepeque, pertenecientes al departamento de Jutiapa.

La Mancomunidad del Cono Sur se creó con la finalidad de “promover y desarrollar planes, programas y proyectos económicos, de fortalecimiento institucional, socioculturales, naturales y ambientales que contribuyan al desarrollo integral y sostenible del territorio para lo cual han realizado procesos

de formulación de planes de desarrollo municipal”²

1.3 RECURSOS NATURALES

Entre los recursos naturales están: agua, suelos, flora y fauna.

1.3.1 Agua

La importancia de las fuentes de agua radica en el abastecimiento a las comunidades que atraviesa en su paso; algunos pobladores utilizan el caudal para satisfacer sus necesidades básicas.

Se observó el alto grado de contaminación en los ríos, con característica de aguas turbias; esta situación se da por la desembocadura de los drenajes, malas prácticas de tirar basura, así como la contaminación por sedimentos y agroquímicos utilizados en los cultivos.

Los ríos que atraviesan Yupiltepeque son: El Tahuapua; Pavas y Atescatempa. Se localizaron algunas quebradas, entre estas se pueden mencionar las siguientes: San José Vista Hermosa, Agua Helada, El Zapote, Los Mangos, El Chilo y Joya Grande. También es significativo indicar la presencia de diversos nacimientos de agua dispersos en algunas comunidades.

1.3.2 Bosques

La masa boscosa se ha reducido en forma alarmante debido a la necesidad de las personas de aumentar las tierras cultivables. De acuerdo con el Instituto Nacional de Bosques –INAB– el Municipio posee 2,269.45 hectáreas sin bosque; 2,139 hectáreas de mixto cultivos; 1,116.56 hectáreas de mixto/arbustal y 15.19 Ha. de latifoliados.

² Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN–, GT. “Plan Estratégico Territorial de la Mancomunidad del Cono Sur 2007-2022”, Guatemala, p.9.

La Comunidad Indígena de Yupiltepeque tiene proyectado trabajar con el –INAB un plan de reforestación con las únicas 16 manzanas que existen sin condueño. De igual forma esta el Plan Estratégico Para el Desarrollo Agropecuario, Forestal e Hidrobiológico del Departamento de Jutiapa 2000 – 2030.

1.3.3 Suelos

En el Municipio los suelos son utilizados en su mayoría para la agricultura, este fenómeno se ha mantenido a través de los años.

Los suelos que predominan son los denominados Mongoy, caracterizados por su declive de 25 a 40 %, con drenajes de suelo regular moderadamente alto, capacidad de abastecimiento de humedad y una capa que limita la penetración de las raíces de 75- 90 centímetros. Son de materiales mixtos y de color oscuro, su espesor aproximado es de 15 a 30 centímetros y el subsuelo es de color café rojizo de consistencia friable con una textura arcillosa.

1.3.3.1 Tipo de suelos

En el Municipio se encuentra el tipo de suelo franco arcilloso en un 60% y el de textura franca en un 40%. El 75% de su topografía es quebrada y es de vocación forestal.

1.3.3.2 Usos del suelo

La población utiliza el 90.1% para la agricultura; un 8.3% está constituido en matorrales y el 1.6% restante es bosque secundario o arbustos.

• Clases de suelo

Las clases agrológicas de suelo se clasifican en: clase VII con 51.6%, clase VI el 21.1%, clase IV un 14.8% y clase III 14.4%.

Suelo clase VII: son suelos de origen volcánico y con alta retención de agua, con pendientes superiores al 40% en menos del 60% de la superficie, afloramientos rocosos y pedregosidad, de textura generalmente limosa, ácidos con aluminio tóxico alto, generalmente de fertilidad natural media a baja. Esta clase de suelo se presenta en la aldea Vista Hermosa, aldea El Sillón, aldea El Sauce, aldea El Llano, aldea Pueblo Viejo, aldea Las Brisas, caserío Los Yanes, caserío La Perlita y en la Cabecera Municipal.

Suelo clase VI: Se caracterizan por su fertilidad natural que oscila de baja a media, son generalmente ácidos y de texturas muy variables, pueden ser desde arenosa a arcillosa, con aluminio tóxico alto, suelos inestables, gran propensión a movimientos en masa. Su uso se restringe a bosques protectores y áreas silvestres. Los centros poblados con esta clase de suelo son; la parte sur de la aldea El Jícaro, la aldea Estanzuela, caserío El Jocotillo y aldea El Calvario

Suelo clase IV: incluyen tierras marginales para una agricultura anual e intensiva debido a mayores restricciones o limitaciones de uso. Requieren prácticas de manejo y conservación de suelos más cuidadosos e intensivos para lograr producciones moderadas a óptimas en forma continua. La topografía se presenta en tierras con pendientes inclinadas y complejas de moderada o baja fertilidad natural, de buen drenaje, de textura franco arcillosa a arcillosa; en la mayoría de los casos son moderadamente profundos. Estos suelos se presentan en la aldea El Jícaro y el caserío El Amatillo.

Suelo clase III: Ocupan áreas de topografía plana a ligeramente ondulada. Las restricciones de uso son mayores que para la Clase II cuando se utilizan para cultivos agronómicos, y por lo tanto las prácticas de manejo y conservación son más intensas y difíciles de aplicar y de mantener. Incluye suelos moderadamente profundos, de drenaje bueno a imperfecto, con subsuelo de textura arenosa, franco arcillosa, de reacción muy fuertemente ácida a neutra y

de fertilidad natural baja a media. En general son deficientes en fósforo y algunos en potasio. Se presentan en la aldea El Calvario, aldea La Perla, aldea Las Lajas, caserío Quintanilla y la parte occidente de la aldea El Jícaro.

1.3.4 Fauna

En el Municipio existe diversidad de especies dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Aves: Palomas ala blanca, llanera, bruja, de castilla, zopilote, lechuza, gavilanes, búhos, gallina ciega, gallinas coquechas, gallinas de patio, gallos, pijijes, patos, chompipes, gansos.
- Reptiles: Víbora castellana y cascabel, masacuata, chichicua, coral, bebe leche, talconete, pitón, salmaquesa, lagartija, garrobo, iguana y tortugas.
- Batracios: Escuerzo, sapo y rana.
- Peces: Juilín, bute, mojarra, perezca, guapote, tilapia.
- Doméstico: Ganado vacuno, porcino, canino, gatuno y caballar.
- Monterraces: Venado, Conejo, liebre, cotuza, armados, mapache, zorrillo, tacuazín, tepezcuintle.

1.3.5 Flora

Las especies y vegetales encontrados fueron:

- Madereros: Conacaste, ciprés, palo blanco, cedro, caoba y encino.
- Fibrosas: Izote y maguey.
- Frutales: Mango, naranja, limón, anona, nonis, mora, morro, papaya, mandarina, zunsa y almendro.
- Ornamentales: Geranio, buganvilla, rosal, flor de china, ninfas, nardo, y jacaranda.
- Silvestre: Flor de muerto, chaute, y cabello de ángel.

1.4 POBLACIÓN

A esta variable le compete analizar indicadores tales como: Población total, género, edad, área geográfica y grupo étnico, estos se describen en el siguiente cuadro.

Cuadro 1
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Población por Género, Área, Grupo Étnico y Edad
Años: 1994, 2002, 2011

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Censo municipal 2011	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Población por sexo						
Hombres	4,637	48	6,319	48	7,787	50
Mujeres	4,949	52	6,760	52	7,752	50
Total	9,586	100	13,079	100	15,539	100
Población por área						
Urbana	2,109	22	2,788	21	4,522	29
Rural	7,477	78	10,291	79	11,017	71
Total	9,586	100	13,079	100	15,539	100
Población grupo étnico						
Indígena	2,012	21	1,746	13	1,523	10
No Indígena	7,574	79	11,333	87	14,016	90
Total	9,586	100	13,079	100	15,539	100
Población por edad						
00 a 06	2,264	24	3,055	23	3,761	24
07 a 14	2,269	24	3,058	24	3,794	24
15 a 64	4,628	48	6,327	48	7,128	46
65 y más	425	4	639	5	856	6
Total	9,586	100	13,079	100	15,539	100

Fuente: elaboración propia con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 y Censo Poblacional Municipal de Yupiltepeque, marzo 2011.

El cuadro anterior detalla el comportamiento que han tenido los principales indicadores demográficos de estructura, distribución y composición de la población. A continuación se analiza de manera individual el patrón de cada uno de estos componentes.

1.4.1 Total, número de hogares y tasa de crecimiento

De acuerdo al Censo poblacional realizado por la Municipalidad de Yupiltepeque, se refleja que el total de habitantes para el año 2011 es de 15,539, conformado por 3,558 hogares.

1.4.2 Por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica

Se presenta un análisis de los indicadores de la población total por sexo, área, etnia y edad de los años 1994, 2002 y 2011, de acuerdo a los dos últimos censos de población y habitación del Instituto Nacional de Estadística –INE- así como el censo realizado por la Municipalidad de Yupiltepeque.

1.4.2.1 Población por género

En 1994 habitaban el municipio 9,586 personas de las cuales el 52% eran mujeres, en el año 2002 había 13,079 pobladores y predominaron las féminas con un 52%, esto quiere decir que la tendencia fue igual al periodo anterior. Para el 2011 la población incremento a 15,539 con una paridad entre ambos géneros.

1.4.2.2 Población por área geográfica

La mayor cantidad se concentra en el área rural, debido a que la ocupación principal es en labores agrícolas como medio de subsistencia.

1.4.2.3 Población por pertenencia étnica

Durante los tres períodos analizados la población indígena ha sufrió leves decrementos, la no indígena representa la mayoría. En el 2011, se estableció que 14,016 habitantes son ladinos.

1.4.2.4 Población por edad

14,762 personas representan el 95% de la población y se ubican en el rango de 0 a 64 años, 777 o el 5% tienen 75 años o más. El crecimiento poblacional se

ha mantenido constante en todos los rangos de edad, lo que muestra diferencias poco significativas.

1.4.3 Densidad poblacional

Es un indicador utilizado para medir el número de habitantes en una comunidad por cada kilómetro cuadrado de extensión.

En 1994 se tenía una densidad poblacional de 266 habitantes por kilómetro cuadrado, en el 2002 aumenta a 363 y para el 2011 se eleva a 432 personas.

1.4.4 Población económicamente activa

La población económicamente activa –PEA-, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística -INE-, se define como: el conjunto de personas de siete años en adelante, que ejercen una ocupación o la buscan de forma activa.

Cuadro 2
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Población Económicamente Activa
Años: 1994, 2002, 2011

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Encuesta 2011		Proyección 2011	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
PEA por género								
Hombres	2,429	96	3,246	87	854	86	3,914	87
Mujeres	107	4	498	13	143	14	600	13
Total	2,536	100	3,744	100	997	100	4,517	100
PEA por área								
Urbana	581	23	808	22	273	27	974	22
Rural	1,955	77	2,936	78	724	73	3,540	78
Total	2,536	100	3,744	100	997	100	4,514	100

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 y Proyecciones de población del INE al año 2011.

En 1994, la PEA correspondió al 26.45%, del total de la población, en 2002 fue de 28.63%, para el año 2011 según encuesta representa un 34.74% y de acuerdo al censo municipal equivale a 29.05%.

1.4.4.1 Género

En los tres períodos analizados la PEA en el género masculino es imperante, sin embargo en el año 2002 se observa una disminución de 9% con relación a 1994, en el 2011 no se registra ninguna variación.

1.4.4.2 Área geográfica

En el área rural se concentra la mayoría de la población económicamente activa pero cada año mínimas cantidades se trasladan al área urbana.

1.4.4.3 Población económicamente activa por actividad productiva

El siguiente cuadro muestra como se encuentra distribuida la PEA con relación a los años 2002 y 2011.

Cuadro 3
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
PEA por Actividad Económica
Años: 2002 y 2011

Actividad Económica	Censo 2002		Encuesta 2011	
	Población	%	Población	%
Agricultura, caza, silvicultura y pesca	3,238	87	624	63
Explotación de minas y canteras	2	0	0	0
Industria manufacturera textil y alimentación	89	2	71	7
Electricidad, gas y agua	3	0	19	2
Construcción	86	2	69	7
Comercio por mayor y menor	68	2	73	8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	27	1	21	2
Establecimientos financieros	55	1	5	1
Administración pública y defensa	53	1	29	3
Enseñanza	41	1	33	3
Servicios comunales, sociales y personales	46	1	39	4
Organizaciones extraterritoriales	0	0	0	0
Rama de actividad no especificada	32	1	0	0
Total	3,740	100	983	100

Fuente: elaboración propia con base en datos del XI Censo de Población y VI de Habitación del año 2002 e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

El 87% del total de la PEA del año 2002 se dedicaban a la agricultura, caza, silvicultura y pesca. En el 2011, de 2,870 habitantes que integraban la muestra, únicamente 983 eran económicamente activos y el 63% de éstos se dedicaban a las mismas actividades. Éstos son los porcentajes más representativos es por ello que se le brinda más atención.

1.4.5 Migración

Dentro del análisis de migración se encuentran los términos inmigración y emigración; fenómenos sociales dados por múltiples factores en la búsqueda de mejores condiciones de vida.

1.4.5.1 Inmigración

De 2,870 habitantes que aproximadamente integran la muestra, 485 son provenientes de otros municipios.

1.4.5.2 Emigración

La principal causa de la emigración es la escasa oferta de trabajo, según la investigación realizada, del total de la muestra 355 originarios de Yupiltepeque emigran. Un 72% lo hace hacia la Ciudad Capital, 13% a otros departamentos, 10% se desplaza a otro municipio y sólo el 5% radica en el extranjero.

1.4.6 Vivienda

En el año 2011 de 574 viviendas encuestadas el 93.7% son propias pero sin escrituras, sólo tienen un aval. Existe una sola escritura pública a nombre de Hacienda San Juan Yupiltepeque y está en poder de 14 familias que conforman la comunidad indígena. El 3.3% de las viviendas son alquiladas, un 2.1% son prestadas, el 0.9% restante está catalogado como otras formas de tenencia.

El tipo de vivienda que predomina es el de paredes de adobe, techo de lámina y piso de tierra. Seguido por las casas de block, techo de teja y piso de granito.

1.4.7 Ocupación y salarios

Como se mencionó con anterioridad y de acuerdo a la encuesta realizada en el 2011 de 983 personas el 63%, está constituido por el sector que se dedica a la agricultura, caza, silvicultura y pesca. El 37% restante se ha desplazado hacia actividades relacionadas al comercio y los servicios entre otras. El salario mínimo establecido por el acuerdo gubernativo 388-2010 para el sector agrícola y no agrícola era de Q63.70 por día, sin embargo la mayoría de la población ocupada devenga un sueldo menor.

1.4.8 Niveles de ingreso

De los 574 hogares encuestados, únicamente el 74% perciben ingresos entre Q. 1.00 a Q. 1,800.00, salario inferior al mínimo establecido por la ley, es decir, que a éste segmento de hogares no le alcanza para cubrir sus necesidades básicas.

1.4.9 Pobreza

Según datos proporcionados por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN–, en los mapas de pobreza del año 2002, el Municipio presenta un porcentaje de pobreza de 80.72%, quiere decir que de 13,079 personas, 10,558 eran pobres. De 15,539 habitantes que es el total de la población del año 2011, el 85% es pobre, situación que ubica al Municipio como uno de los que presenta mayor grado de precariedad a nivel departamental, superado únicamente por los municipios de Comapa y Conguaco.

1.4.9.1 Pobreza extrema y no extrema

Al analizar la pobreza extrema en los mapas de pobreza de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN– del año 2002 existía un índice de 31.1% significa que de 10,558 individuos pobres, 3,284 se encuentran en extrema pobreza. En el 2011 de 13,208 personas en estado de

pobreza el 58% se considera como población en pobreza extrema.

1.4.10 Desnutrición

El Centro de Salud en el año 2011, reportó un caso de desnutrición leve, dos de desnutrición moderada y un caso de desnutrición severa en la aldea El Sillón; tres casos de desnutrición moderada en la aldea El Llano; un caso de desnutrición moderada en la aldea Vista Hermosa; dos casos de desnutrición moderada y dos casos de desnutrición severa en la aldea Las Brisas; un caso de desnutrición severa en la aldea El Calvario; un caso de desnutrición moderada en la aldea El Jícara; y un caso de desnutrición moderada en el caserío La Perlita.

1.4.11 Empleo

Del total de los habitantes del municipio, solo 2,331 o el 15% poseen un empleo permanente.

1.4.11.1 Subempleo

Los propietarios de tierras, subcontratan a jornaleros para trabajos temporales en las cosechas, por tal situación, no perciben salarios fijos. De acuerdo a las personas encuestadas solo 1,837 que representan el 64% obtiene un ingreso temporal.

1.4.11.2 Desempleo

De 983 personas que indicaron ser económicamente activas, el 21% de se encuentra desempleada.

1.5 ESTRUCTURA AGRARIA

La estructura agraria se conforma por las formas de tenencia, el régimen de uso y concentración de la tierra; la propiedad de la tierra se encuentra clasificada por el tamaño de fincas.

1.5.1 Tenencia de la tierra

Se establecieron tres categorías de poseedores de tierra: la primera, colectivo-propietario integrada por un conglomerado de condueños que conforman la Comunidad Indígena y que colectivamente son propietarios de la tierra. La segunda: condueños-poseedores, son aquellas personas que pagan una cuota respectiva, considerados como condueños; y la tercera categoría se refiere a originarios de otros municipios o departamentos que compran el derecho de posesión y usufructúan las tierras, llamados también arrendatarios.

En el año 1979, la tierra en propiedad constituía el 80.82% de la tenencia, el 89.17% (4,487.40) de la superficie en manzanas estaba en poder de 1,921 personas, mientras que un 10.83% no tenía acceso a tierra, por lo que para cultivar debían arrendar. Para el año 2003, se logra identificar que el acceso a tierras disminuyó en un 10%, 1,344 personas tenían un 88.08% (5,856.77) de la superficie en manzanas, el numero de arrendatarios crece en un 27.56%

Para el año 2011 se encuentran condiciones de tenencia como Medianía, consistente en que el poseedor de la tierra le otorga el derecho de trabajarla a otra persona a cambio de que al finalizar la cosecha, ésta sea compartida. Los pobladores le dan el nombre a esta forma de tenencia de “en compañía”, esta forma representó un 3.36% del total de la muestra equivalentes a 53.46 de superficie en manzana.

En el año 2011 se logra identificar que la tenencia llega a alcanzar un 79.31% de posesión, para un total de 603.22 de superficie en manzana, el 17.07% de posesión es de forma arrendada.

1.5.2 Uso actual y potencial de la tierra

El uso principal que se le da a la tierra es para cultivo de productos agrícolas temporales o anuales como el maíz, frijol, tomate, pepino, chile jalapeño y chile

pimiento. También se producen los permanentes, como el café considerado de mayor representación

1.5.3 Concentración de la tierra

Es la relación entre la extensión de las propiedades y el número de propietarios.

A continuación se presenta un cuadro donde se detalla más este tema.

Cuadro 4
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Concentración de la tierra
Años: 1979, 2003 y 2011

Tamaño de la finca	Fincas		Superficie (Mzs.)		Acumulación porcentual		Producto	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Fincas Xi	Superficie Yi	Xi (Yi+1)	Yi (Xi+1)
Censo 1979								
Microfincas	196	17.41	95.19	2.26	17.41	2.26	-	-
Subfamiliares	828	73.53	2,182.53	51.70	90.94	53.96	939.44	205.52
Familiares	100	8.88	1,773.49	42.01	99.82	95.97	8,727.51	5,386.29
Multifamiliar	2	0.18	170.00	4.03	100.00	100.00	9,982.00	9,597.00
TOTAL	1,126	100.00	4,221.21	100.00			19,648.95	15,188.81
Censo 2003								
Microfincas	436	22.80	215.64	3.24	22.80	3.24	-	-
Subfamiliares	1,369	71.60	3,272.71	49.22	94.40	52.46	1,196.09	305.86
Familiares	97	5.07	2,026.26	30.47	99.47	82.93	7,828.59	5,218.20
Multifamiliar	10	0.53	1,135.00	17.07	100.00	100.00	9,947.00	8,293.00
TOTAL	1,912	100.00	6,649.61	100.00			18,971.68	13,817.06
Encuesta 2011								
Microfincas	126	26.53	61.54	6.22	26.53	6.22	0	0
Subfamiliares	338	71.16	665.85	67.19	97.68	73.41	1,947.56	607.57
Familiares	10	2.11	193.50	19.53	99.79	92.94	9,078.38	7,325.58
Multifamiliar	1	0.21	70.00	7.06	100.00	100.00	9,979.00	9,294.00
TOTAL	475	100.00	990.89	100.00			21,004.94	17,227.15

Fuente: elaboración propia, con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario de 1979 y IV Censo Nacional Agropecuario 2003 del Instituto Nacional de Estadística –INE– e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Se observa que la mayor concentración de tierra en los años objeto de estudio se constituye por las fincas subfamiliares; sin embargo, este estrato refleja una

disminución en la extensión, dado que en el año 1979 tenían un 73.53%, en el 2003 un 71.60% y en el 2011 presentan un 71.31%.

El estrato de microfincas para el año 2003 aumentó un 5.39% en relación a 1979; y para el año 2011 registra un incremento de un 3.78% con respecto al año 2003; el promedio de tierra para esta división sigue con un aproximado de media manzana por familia; la tierra es utilizada para vivienda y cultivos como maíz y frijol por ser considerados de consumo familiar.

1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Los servicios básicos tienen como finalidad satisfacer las necesidades de la población, para alcanzar el bienestar social y mejorar la calidad de vida.

1.6.1 Educación

El sistema educativo en el Municipio se compone por el sector público y por cooperativa en los niveles de educación: preprimaria, primaria, básicos y diversificado.

La población en edad escolar para el año 2007 era de 5,212, en el 2009 de 5,408 y para el 2011 había 5,607. La cobertura educativa total para los años analizados fue la siguiente: 91, 97 y 96% en su orden respectivo, el déficit reflejado de 9, 3, y 4% es el segmento de la población que debería estar estudiando, sin embargo se dedican a realizar actividades productivas, principalmente agrícolas, lo que pone de manifiesto los problemas de pobreza existentes.

Se considera importante mencionar que el nivel educativo con mayores índices de déficit es el diversificado, debido a la falta de establecimientos y recursos económicos.

El porcentaje de promoción del total de los alumnos inscritos fue de: 79.1% año 2,007, 85.05% año 2009 y 86.11% año 2011.

A pesar del incremento poblacional estudiantil observado, el Municipio no refleja cambios sustanciales en la infraestructura educativa. En la investigación realizada se observó que las instalaciones de los establecimientos del área urbana tienen el mobiliario necesario, canchas deportivas y servicios sanitarios en buenas condiciones, sin embargo el servicio de agua es limitado para todas las instituciones. Dicha situación cambia en los establecimientos del área rural, dado que presentan infraestructura dañada, tanto en aulas, techos y servicios sanitarios.

1.6.2 Salud

La cobertura de este servicio es por medio de un Centro de Salud catalogado como tipo “A”, ubicado en la Cabecera Municipal; brinda el servicio al área urbana y a comunidades aledañas las 24 horas del día. En la aldea El Jícaro existe un puesto de salud, que brinda atención a los poblados circundantes.

Según información proporcionada por el Centro de Salud las principales causas de morbilidad en el Municipio son: Cardiovasculares, dengue, neumonía e intoxicaciones.

Los programas de atención más importantes que presta el centro de salud son: atención de consultas médicas, control pre y post natal, vacunación y emergencias.

1.6.3 Agua

El servicio de agua no se califica como potable, pero recibe tratamiento de cloración. De acuerdo a la información proporcionada por la Municipalidad, la distribución de agua se realiza a través de una planta de tratamiento que

abastece el 26% de los hogares en el área urbana y las aldeas de: Las Brisas y El Calvario.

El 87% de la población indicó que el agua que consumen es entubada proveniente de nacimientos, el 6% es de pozos manuales, el 2% es trasladada de ríos cercanos y un 5% es de otras fuentes.

Es importante mencionar que las aldeas El Calvario, El Jícaro y Las Brisas obtienen el servicio de agua por medio de dos formas: por bombeo cuando es la época seca y por gravedad utilizado en época lluviosa, La tarifa mensual por este servicio es alrededor de Q.30.00. Las otras comunidades utilizan el segundo sistema y pagan una tarifa anual de Q.18.00.

1.6.4 Energía eléctrica

La empresa distribuidora del fluido eléctrico es la empresa española Unión Fenosa, la cual presta sus servicios a través de su subsidiaria Distribuidora de Electricidad de Oriente, S.A. –DEORSA–. De 574 hogares encuestados para el año 2011 se estableció que 518 cuentan con este servicio, lo que representa un 90% de cobertura en el Municipio.

1.6.5 Drenajes y alcantarillados

De acuerdo a la información proporcionada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el sistema de drenajes tiene cobertura en un 67% en la Cabecera Municipal, en la aldea El Jícaro de un 33% y en aldea El Calvario de 32%.

1.6.6 Sistema de tratamiento de aguas servidas

No hay sistema de tratamiento de aguas servidas, estas son desviadas y vertidas en forma directa a los ríos, esta situación ocasiona enfermedades en la población y deterioro del ambiente por la contaminación producida.

1.6.7 Sistemas de recolección de basura

No hay servicio de recolección de basura, por esta razón la población se ve en la necesidad de crear basureros no autorizados en todos los centros poblados. Entre las aldeas El Sauce y Las Brisas hay un terreno baldío (barranco) conocido como El Gavilán, utilizado con frecuencia para el depósito de residuos sólidos de los hogares.

1.6.8 Tratamiento de desechos sólidos

La basura no orgánica generada por los hogares y comercios no recibe ningún tratamiento, debido a que no se cuenta con una planta para este tipo de servicio.

1.6.9 Letrinización

Según el censo del año 2002 realizado por el Instituto Nacional de Estadística -INE- 447 hogares utilizaban letrinas, 173 usaban excusado lavable conectado a un drenaje y el 1,624 no contaban con servicio sanitario.

En el año 2011 De 574 hogares encuestados, 202 indicaron tener letrinas, 189 utilizan excusado lavable, y 183 no tienen acceso a este servicio, por lo que se ven obligados a hacer sus necesidades fisiológicas entre los cultivos, esta situación incrementa el riesgo de contaminación ambiental y enfermedades en la población. Los datos indican que en relación al año 2002 el uso del servicio sanitario ha aumentado un 40%.

1.6.10 Cementerios

De 17 centros poblados solo 10 cuentan con cementerio, no tienen una cuota de pago establecida legalmente, los dolientes aportan lo que crean conveniente, estos ingresos sirven para el mantenimiento del mismo, el cual se encuentra a cargo de los alcaldes comunitarios.

1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

Son inmuebles que las instituciones públicas o privadas brindan a la comunidad, para el funcionamiento de las actividades comerciales que contribuyen al desarrollo económico.

1.7.1 Unidades de mini-riegos

En la Cabecera Municipal y caserío Quintanilla utilizan el sistema de riego por goteo, en aldea El Calvario hacen uso del sistema por aspersión para los cultivos de tomate, chile pimiento y papaya

1.7.2 Centros de acopio

No hay instalaciones físicas para reunir la producción, sin embargo los granos como maíz y frijol se venden por medio de acopiadores, quienes fijan los precios, con el fin de recolectar los diferentes cultivos y trasladarlos a la Central de Mayoreo (CENMA) ubicada en la zona 12 de la Ciudad de Guatemala. Los productos son almacenados en sacos y/o redes, y cajas de madera listos para su comercialización.

1.7.3 Mercados

El edificio construido para mercado municipal en la actualidad es utilizado por oficinas de la empresa de correo; por tal razón se utilizan calles de la Plaza Central en la Cabecera Municipal, como punto de compra y venta de frutas y verduras.

1.7.4 Vías de acceso

La principal vía de comunicación de la Ciudad Capital, es una carretera de 148 kilómetros de longitud totalmente asfaltada; 124 kilómetros corresponden a la carretera Centroamericana Ruta CA-1 hasta la cabecera departamental de Jutiapa; y los 24 kilómetros restantes corresponden a la Ruta Nacional No. 2.

Todas las vías de acceso a las comunidades son de terracería, con una extensión total de 39.7 kilómetros, de los cuales 17.36 kilómetros son transitables por vehículo, el resto son transitables a pie o con bestia de carga.

1.7.5 Puentes

Existen dos puentes fabricados de cemento y metal, uno está ubicado en la Cabecera Municipal en el sector de Portezuelos y el otro en la aldea Las Lajas, conocido como la Poza de la Gallina. También hay diez puentes de tipo badén, uno está ubicado en el área urbana, cinco en la aldea El Calvario, dos en la aldea El Sillón, uno en la aldea El Jícaro, y uno en la aldea El Llano.

1.7.6 Energía eléctrica comercial e industrial

El servicio de energía eléctrica comercial lo provee la empresa Distribuidora de Electricidad de Oriente, S.A. (DEORSA).

1.7.7 Telecomunicaciones

El Municipio tiene una oficina de correos y telégrafos, hay una empresa que presta el servicio de televisión por cable llamada Atescable, dispone de ocho líneas telefónicas comunitarias ubicadas en la Cabecera Municipal, la telefonía domiciliar en el área urbana es prestada por la Empresa Telecomunicaciones de Guatemala, S. A. –TELGUA, S.A. -. Un alto porcentaje de la población utiliza telefonía móvil celular de la compañía Movistar, Claro y Tigo.

1.7.8 Transportes

Hay dos empresas de transporte llamadas Elvira y Cubanita, estas en total tienen dos y seis unidades en su orden respectivo, prestan el servicio desde la ciudad capital con escala en Yupiltepeque y luego se desplazan a otros municipios. También está la empresa Escobar que transportan a las personas de la Cabecera Municipal a Zapotitlán. Para desplazarse hacia las aldeas las personas utilizan microbuses y moto taxis.

1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Las organizaciones sociales y productivas son creadas para mejorar las condiciones de vida e incrementar el nivel de ingresos de la población.

1.8.1 Organizaciones sociales

Son entidades que se organizan para resolver las necesidades que tienen los habitantes de una comunidad. Las organizaciones con presencia en el Municipio son: Comunidad Indígena Integración ADL, Asociación Municipal de Mujeres Yupanas Activas (AMMYA), Organización de magisterio, Asociación de fútbol.

1.8.2 Organizaciones productivas

Las organizaciones productivas que se encontraron fueron: Cooperativa Agrícola Integral La Felicidad R. L., Cooperativa El Renacimiento 59, Asociación Indígena de Campesinos San Juan Yupiltepeque. Éstas entidades son la base para el apoyo económico y el aprovechamiento productivo, entre los proyectos que ejecutan predominan los agrícolas, tales como: el café y la producción de hongos comestibles.

1.9 ENTIDADES DE APOYO

Pueden ser instituciones estatales, municipales, organismos internacionales y no gubernamentales, e incluso algunas entidades privadas, que dan apoyo de una u otra manera a la población.

Como estatales se pueden mencionar: Policía Nacional Civil –PNC-, Juzgado de Paz, Delegación de Registro Nacional de las Personas –RENAP-, Centro de Salud, Subdelegación Municipal de Registro de Ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral –TSE-, Coordinadora Técnica Administrativa Distrito 22-06-22, Coordinadora Municipal de Alfabetización –CONALFA- y la Oficina de

Correos. Dentro de las municipales solo existe la Policía Municipal, en las internacionales se encontró al Banco Centro Americano de Integración Económica –BCIE- , -AMCY pertenece a las no gubernamentales y el Banco de Desarrollo Rural –BANRURAL- es una entidad privada.

1.10 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Por medio de la observación se logro determinar que existe necesidad de invertir en diferentes áreas, las más importantes son las siguientes: la introducción de drenajes y agua en las aldeas que no cuentan con esos servicios, construcción de escuelas, institutos y puestos de salud en los centros poblados más lejanos, implementar sistema de tratamiento de desechos sólidos en todo el Municipio, habilitar terrenos para basureros y así evitar que la basura se incinere o se tire en las calles, pavimento en las principales vías de acceso.

1.11 ANALISIS DE RIESGOS

Es el estudio de relacionar el factor externo “amenaza” y el factor interno “vulnerabilidad” a los que están expuestos las comunidades.

✓ Identificación de riegos

Los riegos a los que se puede enfrentar la población pueden ser de origen Natural: El área rural es la más propensa a derrumbes, inundaciones y deslizamientos debido a que algunos centros poblados se encuentran en laderas y barrancos. Socionatural: Específicamente la aldea Pueblo viejo se encuentra expuesta a la deforestación, todas las aldeas corren riesgo de plagas. Con respecto a los antrópicos se puede mencionar: la contaminación del medio ambiente y la delincuencia.

✓ Identificación de Vulnerabilidades

Las vulnerabilidades que afectan a la población pueden ser Ambientales ecológicas: como la deforestación que provoca deslaves y deslizamientos;

Físicas: destrucción de casas construidas con adobe causada por sismos; Económicas: Los ingresos económicos se ven afectados por la inadecuada explotación de la tierra para cultivos; Sociales: Por exposición a enfermedades; Educativas: La inexistencia de un programa de educación ambiental causa que los habitantes contaminen las áreas verdes y destruyan los recursos naturales; Política: Falta de programas de prevención de desastres, las personas no saben como reaccionar ante una catástrofe; Institucionales: No hay ninguna oficina de CONRED; Tecnológicas: Crecimiento desordenado del casco urbano, existen casas que se encuentran en la Cabecera Municipal que no tienen cobertura de telefonía ni alumbrado eléctrico.

1.12 FLUJO FINANCIERO Y COMERCIAL

Se refiere al intercambio comercial de los bienes y servicios que son importados y exportados, con el fin de satisfacer las necesidades de los pobladores.

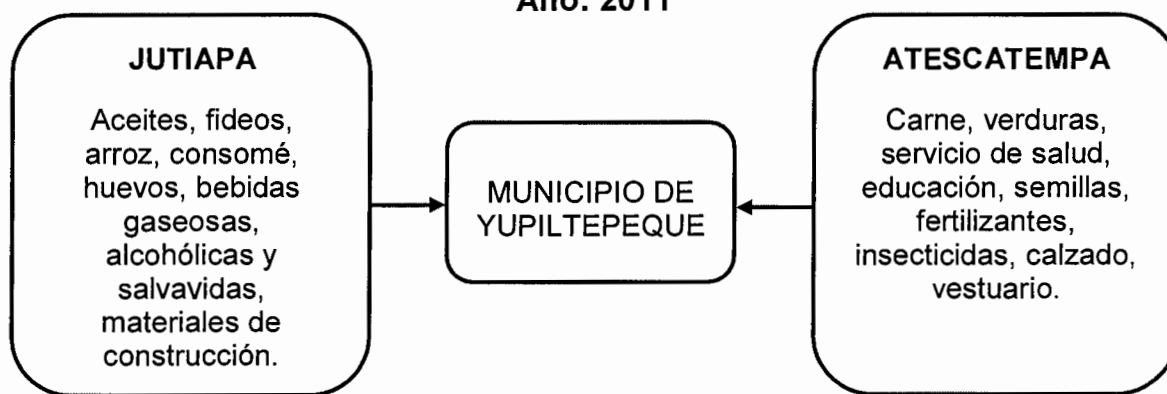
1.12.1 Flujo Comercial

Ésta actividad tiene un grado de desarrollo lento; el sistema de distribución comercial está constituido fundamentalmente por pequeñas tiendas, las cuales manejan en promedio un capital de Q 5,000.00 con volúmenes de venta al día que oscilan entre Q100.00 a Q500.00, sus principales compradores son los habitantes de las aldeas y caseríos. Los cultivos más importantes son: el maíz y frijol, por caracterizarse de consumo en la dieta alimenticia. Las hortalizas, frutas o verduras que se cosechan, en mínima parte, son exportadas en su mayoría a otros poblados

1.12.1.1 Principales productos de importación

Entre éstos destacan: bebidas gaseosas, néctares, cervezas, que provienen de la Cabecera Departamental, variedades de frituras de la República de El Salvador, herramientas e insumos agrícolas como fertilizantes, herbicidas, fungicidas y abonos y variedad de materiales de construcción.

Gráfica 1
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Flujo de Importación
Año: 2011



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011

1.12.1.2 Principales productos de exportación

La producción principal es generada por dos actividades: agrícola y pecuaria.

La siguiente gráfica detalla el flujo de las exportaciones.

Gráfica 2
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Flujo de Exportación
Año: 2011



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011

Los productos agrícolas más importantes están orientados hacia el cultivo de maíz, frijol y el café.

1.12.2 Flujo Financiero

Conjunto de transacciones monetarias y no monetarias que se realizan en la economía del Municipio a través de La cooperativa de pequeños productores de café La Felicidad y la Cooperativa El Renacimiento 59 R.L.

También está conformado por los ingresos obtenidos del trabajo asalariado y por los ingresos adicionales que reciben los pobladores, integrados por negocios propios y remesas familiares enviadas por personas residentes en el extranjero.

1.13 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Son aquellas actividades que se realizan para producir, explotar o transformar un recurso natural, humano o financiero, dentro de un área geográfica y que intervienen en el desarrollo de la población. Las actividades económicas del Municipio son: agrícolas, pecuarias, artesanales, comercio y servicios. En el Municipio no existen actividades industriales, agroindustriales y turísticas. A continuación se presenta un cuadro resumen en el cual se describen las actividades antes mencionadas.

Cuadro 5
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Detalle de Actividades Productivas
Año: 2011

Actividades	Volumen de producción unidades	Valor de producción		Generación de empleo			
		Q.	%	Jornales	%	Empleos	%
Agrícolas	73,419	9,770,220	74.81	12,769	91%		
Pecuarias	3,411	1,528,280	11.70	1,282	9%		
Artesanales	2,498,895	1,761,381	13.49			46	11%
Comercio y servicios	-	-				357	89%
Total	2,575,725	13,059,881	100.00	14,051	100%	403	100%

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Se determinó que la actividad productiva que genera mayores ingresos y empleo es la agrícola, sus principales cultivos son: el maíz y el frijol. La artesanal es escasa pero genera mayores ingresos que las pecuarias, esto se debe a que los productos artesanales conllevan más trabajo y su valor al final del proceso es más alto. Por tal razón su desarrollo de comercialización es más lento.

En cuanto al comercio y servicio se refiere, no se pudo establecer los ingresos exactos de cada negocio, porque la tendencia muestra que los dueños y sus familiares son quienes atienden los negocios no tienen establecido un sueldo para ellos.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANADERÍA

Actividad productiva con más participación en el sector artesanal, genera la mayor cantidad de empleos y el volumen de producción supera el de las otras actividades a las que se dedican los artesanos en Yupiltepeque.

2.1 PRODUCTO

Es el bien que se ofrece con el principal objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor. Se refiere a las generalidades, variedades, características y usos del pan.

2.1.1 Descripción genérica

El pan es rico en proteínas y vitaminas, forma parte de una dieta alimenticia bien balanceada. La materia prima necesaria para su elaboración consiste en: harina suave y dura, levadura, royal, azúcar, manteca vegetal, agua, huevos. Estos ingredientes son mezclados y horneados según la experiencia de los panaderos.

2.1.2 Variedades

Las panaderías del Municipio producen dos tipos de pan: francés y dulce; Sin embargo el producto que alcanza mayor nivel de ventas es el primero.

2.1.3 Características y usos

El pan se elabora de forma artesanal, es de consumo diario, está catalogado como perecedero e integra la canasta básica alimenticia guatemalteca.

2.2 PRODUCCIÓN

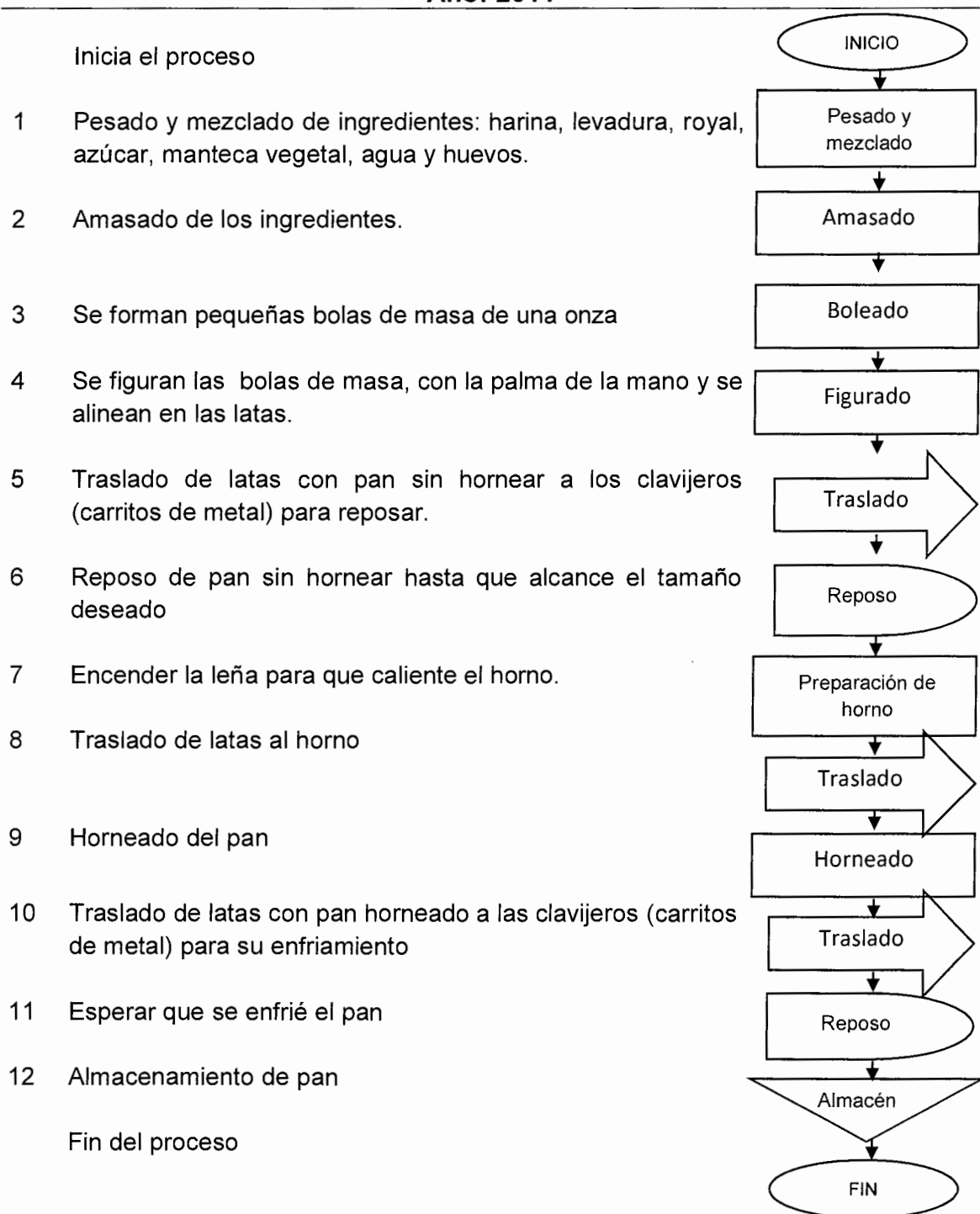
Es el conjunto de procesos ordenados que el artesano realiza para fabricar un producto.

2.2.1 Proceso productivo

Son todas aquellas actividades que ordenadas de forma lógica dan como resultado la producción de un bien o un artículo de consumo.

A continuación se presenta por medio de un flujograma cada uno de los pasos necesarios para la elaboración de pan dulce y francés.

Gráfica 3
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Flujograma de proceso productivo de pan dulce y francés
Año: 2011



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

El anterior proceso productivo, es realizado por los panaderos basados únicamente en la experiencia adquirida por generaciones.

2.2.2 Volumen, valor y superficie

El siguiente cuadro muestra el número de panaderías que se identificaron como pequeños artesanos en Yupiltepeque y su producción en unidades.

Cuadro 6
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Panadería, Pequeño Artesano
Volumen, valor y superficie
Año: 2011

Producto	Unidades económicas	Unidad de medida	Volumen de la producción	Precio de venta Q.	Valor de la producción Q.
Panadería	5		2,483,000		1,241,500.00
Pan dulce		Unidad	1,079,000	0.50	539,500.00
Pan francés		Unidad	1,404,000	0.50	702,000.00

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011

Los dos tipos de pan se venden al mismo precio, el producto con mayor volumen productivo es el francés. La información presentada en el cuadro anterior se recopiló en las cinco unidades productivas que fueron encuestadas.

2.2.3 Destino

Se comercializa en pequeños locales ubicados en las casas de los panaderos del Municipio, las personas van directamente a las panaderías para comprarlo a diario.

2.3 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS

De acuerdo a las características establecidas, se ha determinado que son pequeños artesanos los que se dedican a la elaboración de pan. Estos productos se hacen de forma manual y se cocinan en hornos de leña, las

herramientas son de baja escala y de segunda, no hay división del trabajo porque la mano de obra utilizada pertenece al núcleo familiar, no se recibe asistencia técnica y los recursos económicos son limitados.

2.4 COSTO

Para establecer los costos de producción se usa el método por costeo directo el que se integra por las erogaciones de materiales, mano de obra y gastos indirectos variables para la fabricación del pan.

De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas realizadas y a los imputados se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro 7
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Panadería, Pequeño Artesano
Costos de Producción
Año: 2011

Producto	Pequeño Artesano	
	Encuesta	Imputados
Panadería		
<u>Pan dulce</u>		
<u>Materiales</u>	<u>247,274</u>	<u>247,338</u>
Harina suave	121,592	121,592
Levadura	9,790	9,790
Royal	9,301	9,301
Azúcar	47,090	47,090
Manteca vegetal	48,732	48,732
Agua	0	64
Barniz y decorado (huevos)	10,769	10,769
<u>Mano de obra</u>	<u>40,050</u>	<u>65,893</u>
Panaderos	40,050	49,066
Bonificación incentivo	0	7,414
Septimo día	0	9,413
<u>Costos indirectos variables</u>	<u>25,153</u>	<u>50,427</u>
Prestaciones laborales (30.55%)	0	17,865
Cuota patronal I.G.S.S. (12.67%)	0	7,409
Bolsas plásticas	7,353	7,353
Leña	17,800	17,800
Costo directo de producción	312,477	363,658
Producción en unidades	1,079,000	1,079,000
Costo unitario	0.29	0.34
<u>Pan Francés</u>		
<u>Materiales</u>	<u>250,519</u>	<u>250,638</u>
Harina dura	188,448	188,448
Levadura	11,700	11,700
Azúcar	11,544	11,544
Manteca Vegetal	38,827	38,827
Agua	0	119
<u>Mano de obra</u>	<u>56,160</u>	<u>92,398</u>
Panaderos	56,160	68,802
Bonificación incentivo	0	10,396
Septimo día	0	13,200
<u>Costos indirectos variables</u>	<u>49,720</u>	<u>85,162</u>
Prestaciones laborales (30.55%)	0	25,052
Cuota patronal I.G.S.S. (12.67%)	0	10,390
Bolsas plásticas	12,280	12,280
Leña	37,440	37,440
Costo directo de producción	356,399	428,198
Producción en unidades	1,404,000	1,404,000
Costo unitario	0.25	0.30

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Se puede observar en el costo unitario de ambos productos una variación existente de cinco centavos, entre los datos obtenidos de la encuesta e imputados.

Lo anterior se debe a que la producción de pan es realizada por los miembros de la familia, es por ello que los costos indirectos variables como; mano de obra, prestaciones laborales y cuota patronal IGSS no se cuantifican.

2.5 RENTABILIDAD

Para determinar el margen de ganancia que obtienen los fabricantes de pan es necesario analizar los estados de resultados obtenidos en la investigación de campo y éstos se muestran a en el siguiente cuadro.

Cuadro 8
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Panadería, Pequeño Artesano
Estado de Resultados
01 de enero al 31 de diciembre de 2011

Producto	Pequeño Artesano	
	Encuesta	Imputado
Panadería		
Pan dulce		
Ventas	539,500	539,500
(-) Costo directo de producción	312,477	363,658
Ganancia marginal	227,023	175,842
(-) Costos y gastos fijos	0	37,402
Utilidad antes del ISR	227,023	138,441
(-) ISR 31%	70,377	42,917
Ganancia neta	156,646	95,524
Rentabilidad		
Ganancia neta/ventas netas	0.29	0.18
Ganancia neta/costos + gastos	0.50	0.24
Pan francés		
Ventas	702,000	702,000
(-) Costo directo de producción	356,399	428,197
Ganancia marginal	345,601	273,802
(-) Costos y gastos fijos	0	48,667
Utilidad antes del ISR	345,601	225,135
(-) ISR 31%	107,136	69,792
Ganancia neta	238,465	155,343
Rentabilidad		
Ganancia neta/ventas netas	0.34	0.22
Ganancia neta/costos + gastos	0.67	0.33

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011

La utilidad obtenida por cada quetzal vendido de pan dulce es de Q. 0.29 y de francés Q. 0.34 de acuerdo a datos de la encuesta, con respecto a los imputados la ganancia es de Q. 0.18 y Q. 0.22 respectivamente.

El beneficio recibido por cada quetzal invertido en el costo de producción para el pan dulce es de Q. 0.50 y para el francés de Q. 0.67 con relación a los datos de encuesta, para los imputados es de Q. 0.24 y Q. 0.33 en el orden correspondiente.

Las variaciones resultantes se deben a que los productores no consideran los costos variables de producción relacionados con la mano de obra.

2.6 FINANCIAMIENTO

Se refiere a las formas de obtener crédito para poner en marcha determinado negocio. Las fuentes de financiamiento son las siguientes: internas y externas.

Los panaderos solo utilizan las fuentes internas y estas consisten en: Ahorros familiares o ganancias de períodos anteriores.

2.7 COMERCIALIZACIÓN

La venta de pan es inmediata y se hace en el lugar de su producción.

2.7.1 Mezcla de mercadotecnia

Describe la forma como los pequeños artesanos realizan la comercialización del pan, para el efecto es necesario analizar las variables: producto, precio, plaza y promoción. El siguiente cuadro muestra la mezcla de mercadotecnia utilizada por las panaderías.

Tabla 1
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Panadería, Pequeño Artesano
Mezcla de Mercadotecnia
Año: 2011

Panadería		
Concepto	Pequeño Artesano	
Producto	Variedad	El pan de consumo popular de mayor demanda se integra por el dulce y francés.
	Calidad	Las materias primas que utilizan son las necesarias y de baja calidad.
	Empaque	Se utilizan bolsas de tres libras para empacar el pan dulce y de cinco para el francés.
Precio	Valor	El pan dulce y francés tienen un precio de Q. 0.50 el cual es fijado de forma empírica. Por lo que es conveniente mantener un precio de mercado, debido a que si es mayor perderá competitividad.
	Descuentos	Los panaderos no ofrecen descuentos ni ofertas.
Plaza	Canales	El 100% de los productos se venden al consumidor final.
	Ubicación	Las panaderías están ubicadas, una en el casco urbano y cuatro en el área rural.
Promoción	Se dan a conocer por medio de un dibujo del pan y el nombre de la panadería en la pared del negocio.	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011

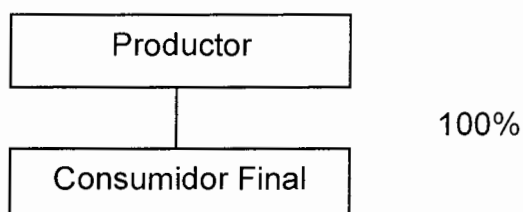
Los precios del pan se establecen por medio del mercado local. Los productores no saben el costo de fabricación del producto y solo determinan un margen de ganancia de forma empírica. La satisfacción de los clientes es el único medio de publicidad con que cuentan los artesanos panaderos.

2.7.2 Canales de comercialización

Son las personas u organizaciones que participan en el proceso de hacer más accesible un producto de consumo.

La gráfica siguiente muestra que el canal utilizado es de nivel cero, esto quiere decir que la comercialización es directa.

Gráfica 4
Municipio de Yupiltepeque, departamento de Jutiapa
Panadería, Pequeño Artesano
Canal de Comercialización
Año: 2011



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

La característica principal de este tipo de canal radica en que el productor de pan no sacrifica ningún porcentaje de sus ganancias, obtiene el 100% de participación en el proceso y el comprador recibe mejores precios.

2.7.3 Márgenes de comercialización

No fueron establecidos por la inexistencia de intermediarios en el proceso de comercialización.

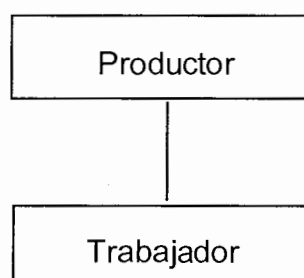
2.8 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Es la coordinación eficiente de los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros) de un organismo social, para alcanzar los objetivos propuestos.

2.8.1 Estructura organizacional

Es el marco en el que se define y desenvuelve el sistema de comunicación y autoridad en una organización, de acuerdo a este se dividen las tareas. A continuación se muestra la estructura organizacional de las panaderías.

Gráfica 5
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Panadería, Pequeño Artesano
Estructura Organizacional
Año: 2011



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

El propietario de las panaderías es quien se encarga de la comercialización y las finanzas del negocio, los trabajadores pertenecen al núcleo familiar y son quienes realizan el proceso productivo, las actividades son ejecutadas de forma empírica y con base en la experiencia adquirida de generaciones anteriores.

2.9 GENERACIÓN DE EMPLEO

Son cinco las unidades productivas que generan 12 empleos. Una de ellas tiene cuatro trabajadores para la administración, producción y comercialización, las otras sólo cuentan con dos personas que se encargan de todos los procesos.

2.10 RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

Las panaderías no están organizadas, las actividades de producción, administración y comercialización se hacen de manera informal.

Los panaderos nunca han recibido capacitaciones técnicas que les permitan elaborar pan de mejor calidad. La tecnología es rudimentaria y obsoleta, producen y venden el pan en el mismo lugar, por lo general es en las casas de

habitación de los propietarios de las panaderías, los precios son establecidos por la tendencia del mercado local, utilizan materia prima de baja calidad, la mano de obra es familiar y no perciben salario por su trabajo.

En cuanto a las formas de financiamiento solo hacen uso de las fuentes internas, estas consisten en invertir los ahorros familiares o ingresos de las ventas anteriores para futuras producciones, ninguna de las unidades productivas que se dedican a esta actividad ha recurrido a financiamiento de fuentes externas, esto se debe a que las instituciones que otorgan créditos les dan prioridad a las personas que se dedican a la agricultura.

2.11 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

Formar un comité para agrupar a las panaderías del Municipio, para obtener alternativas de compra de materia prima a precios más baratos y de buena calidad, con el fin de disminuir los costos y aumentar las ganancias.

2.11.1 Tipo y denominación

Se propone una organización de tipo artesanal denominada Comité de Panificadores de Yupiltepeque y su nombre comercial –COPAN-.

2.11.2 Justificación

Es de vital importancia que las panaderías del Municipio se organicen en busca del bien común, con el propósito de elevar el nivel de vida de los pobladores del lugar al generar fuentes de empleo, brindar capacitaciones que aumenten los conocimientos de las personas que producen pan y mejorar la calidad del mismo.

2.11.3 Marco jurídico

Son todas las normas que regirán las actividades productivas, administrativas y de comercialización del comité.

- Normas Internas

Son todos los lineamientos que deberán respetarse dentro de la organización.

Entre estos se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Reglamento Interno de trabajo.
- ✓ Manuales administrativos (Organización, Normas y procedimientos).
- ✓ Políticas del comité.

- Normas Externas

Son todas las leyes que afectan a un comité desde la creación, legalización y funcionamiento del mismo. A continuación se describen las que se consideran más importantes.

- ✓ Constitución Política de la República de Guatemala, Asamblea Nacional Constituyente 1985 y sus reformas, Artículo: 34 que hace referencia al derecho de asociación, Artículo: 43 Libertad de industria, comercio y trabajo.
- ✓ Decreto Gubernativo 2082, del Congreso de la República de Guatemala de fecha dos de mayo de 1938, Artículo 1, reglamenta la formación de comités de diversa índole, por lo que se deberá constituir ante el Ministerio de Gobernación, oficina departamental.
- ✓ Código de Trabajo, Decreto Número 14-41 del Congreso de la República de Guatemala. Sección Segunda, Capítulo Quinto Obligación de los Patronos.
- ✓ Código de Comercio, Decreto Número 2-70, del Congreso de la República de Guatemala.
- ✓ Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA-, Decreto Número 27-92, del Congreso de la República de Guatemala.

- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto Número 26-92, del Congreso de la República de Guatemala.

2.11.4 Objetivos

Es todo lo que se realizará durante el funcionamiento del comité en beneficio de sus integrantes y colaboradores.

- General

Formar una organización que agrupe a todos los panificadores del Municipio, con la finalidad de crear oportunidades de crecimiento económico y desarrollo para los participantes y la población del lugar.

- Específicos

Los objetivos específicos que –COPAN- deberá establecen para el éxito de sus actividades serán los siguientes:

- ✓ Determinar la estructura organizacional que ayude al óptimo funcionamiento del comité.
- ✓ Publicar los beneficios que se obtienen al estar organizados y lograr que aumenten los integrantes de la organización.
- ✓ Promover la implementación de técnicas y procedimientos productivos que ayuden al aprovechamiento de los insumos disponibles y mejorar la calidad del pan.
- ✓ Expandirse a nivel departamental.

2.11.5 Diseño de la organización

El comité estará formado por: Asamblea general, Junta directiva, Administración, Producción y Comercialización y un asesor financiero que realizará y controlará las actividades contables concernientes a la actividad de la organización.

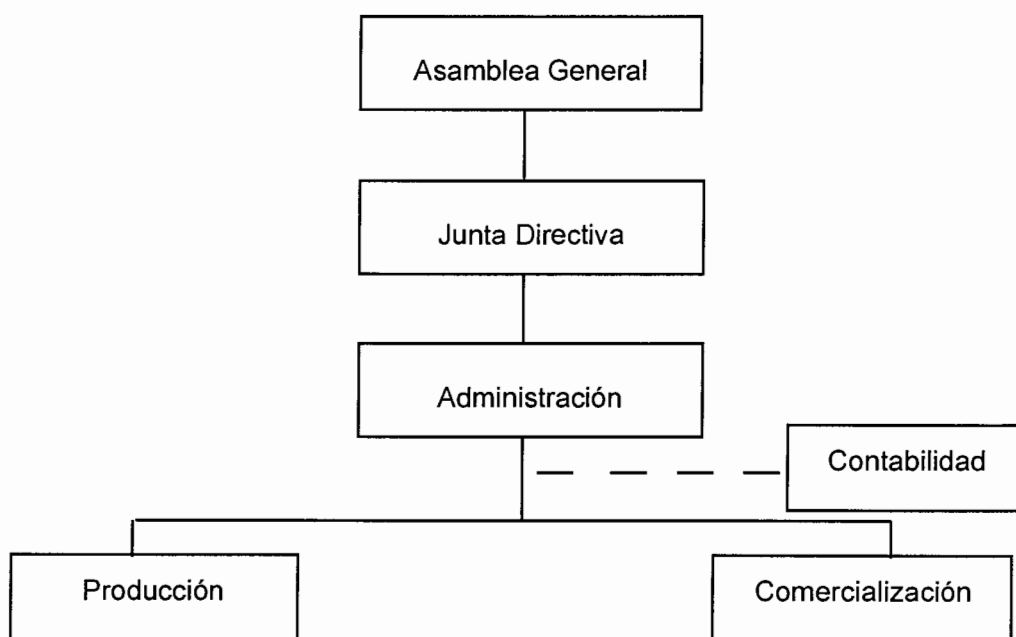
2.11.5.1 Sistema organizacional

El sistema que se recomienda es el de tipo lineal debido a su fácil comprensión.

5.11.5.2 Estructura organizacional

La siguiente gráfica muestra el organigrama que se propone para el comité.

Gráfica 6
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Organigrama Propuesto
Comité de Panificadores de Yupiltepeque –COPAN-
Año: 2011



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011

La autoridad fluirá de forma descendente y la responsabilidad ascendente, la comunicación será directa y el tramo de control que se observa es amplio, esto se debe a los pocos niveles organizacionales.

2.11.5.3 Funciones básicas de las unidades administrativas

La Asamblea General tomará las decisiones más importantes y la Junta Directiva se encargará de ejecutarlas.

A continuación se describen de las principales funciones de cada unidad.

- **Administración**

El administrador debe tener la capacidad y competencia de desempeñar las siguientes funciones.

- ✓ Administrar los recursos materiales, económicos y financieros del comité con el fin de mantener un adecuado funcionamiento del mismo.
- ✓ Dirigir en forma práctica cada una de las actividades de producción y comercialización, analizar y autorizar o rechazar los reportes financieros presentados por el asesor financiero.
- ✓ Planificar estrategias que ayuden a la reducción de costos sin sacrificar la calidad del pan, para maximizar las ganancias de los asociados.

- **Producción**

Implementará y supervisará los métodos y procesos de producción, dentro de sus principales funciones están:

- ✓ Definir el proceso productivo y establecer tiempos para cada etapa.
- ✓ Supervisar que la producción se realice bajo altos estándares de calidad.
- ✓ Controlar el uso de insumos para evitar desperdicios de los mismos.
- ✓ Hacer requerimientos y compras de materia prima.
- ✓ Determinar las técnicas de control sanitarios que deberán implementarse en el área de producción.

- **Comercialización**

Realizará todos los trámites para las transacciones comerciales, sus funciones más importantes serán:

- ✓ Contactar y realizar negociaciones con los distribuidores o puestos de venta de pan en las aldeas y caseríos del Municipio.
- ✓ Coordinar el transporte y la distribución del pan.
- ✓ Realizar informes de los ingresos obtenidos por las ventas de cada día y presentarlos a finanzas y administración.

- **Contabilidad**

Los servicios de contaduría serán subcontratados por lo tanto no tienen ninguna autoridad dentro del comité. Algunas de sus funciones serán las siguientes:

- ✓ Controlar a diario de las operaciones contables derivadas de la actividad productiva y comercial del pan.
- ✓ Resguardar los documentos como cheques, facturas, estados de cuenta.
- ✓ Elaborar estados financieros y presentarlos a la administración para su análisis.
- ✓ Presentar declaraciones de impuestos.
- ✓ Realizar informes mensuales relacionados con la liquidez del comité.
- ✓ Asesorar a la administración en cuanto a futuras inversiones.

2.11.6 Proceso Administrativo

Se recomienda llevar a la práctica cada una de las siguientes etapas:

2.11.6.1 Planeación

El administrador del comité planificará las actividades a corto mediano y largo plazo, debe ser flexible y preciso.

- **Misión**

“Somos una organización dedicada a la producción de pan, que satisface las necesidades alimenticias de la población, ofreciéndoles calidad y buen precio.”

- **Visión**

Expandirse a nivel departamental, con el propósito de dar a conocer la alta calidad del pan que se produce en Yupiltepeque.

- **Políticas**

Es la normativa interna que cada integrante del comité deberá respetar y practicar.

- ✓ El horario de trabajo se dividirá en dos turnos: diurno y nocturno, las personas se rotarán cada semana.
- ✓ El uso de uniforme será indispensable.
- ✓ Cada vez que se ingrese al área productiva, deberán desinfectarse las manos, para evitar malas prácticas de higiene.
- ✓ Todos los colaboradores se responsabilizarán por el buen uso de los utensilios.

2.11.6.2 Organización

Todos los miembros de COPAN perseguirán el mismo objetivo, se dividirán las tareas de forma coordinada y trabajarán en equipo con eficiencia.

2.11.6.3 Integración

Será el administrador quien se encargue de contactar organizaciones que brinden capacitaciones de panadería, diseñará el sistema de compensación para cada colaborador, en la unidad productiva, el jefe decidirá quien ocupará cada puesto de trabajo según a sus competencias.

2.11.6.4 Dirección

Los jefes serán responsables de guiar a sus subalternos para alcanzar las metas trazadas, es imprescindible que supervisen de manera constante cada actividad y que sepan solucionar los conflictos que puedan surgir.

2.11.6.5 Control

En esta actividad de panadería es importante mantener estándares de producción y realizar mediciones periódicas de los mismos, con la finalidad de conocer si existen desperdicios de materia prima y si la calidad del pan es la establecida. También es importante verificar si los ingresos que se obtienen coinciden con las ventas. Estos controles los deben llevar los jefes de área.

CAPÍTULO III

PROYECTO PRODUCCIÓN DE REPOLLO

Con el propósito de contribuir al desarrollo y mejorar la situación socioeconómica del lugar se presenta la propuesta de inversión producción de repollo.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se desarrollará en la aldea El Calvario del municipio de Yupiltepeque, departamento de Jutiapa, se utilizará un terreno con una extensión de dos manzanas, la mano de obra deberá tener experiencia y se organizará un comité que será integrado por 10 personas quienes lo financiarán.

Se obtendrán dos cosechas en el año con un total de 2,731 quintales de repollo, la proyección anual de ingresos es de Q.218,480.00. El mercado objetivo será a nivel nacional, la producción se destinará a la Ciudad Capital de Guatemala, ubicada a 148 kilómetros de distancia de Yupiltepeque.

3.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

De acuerdo a la investigación de campo realizada se estableció la necesidad de desarrollar un proyecto que permita la creación de nuevos empleos para elevar el nivel de vida de la población. El Calvario tiene las características requeridas para la producción de repollo, las vías de acceso se encuentran en buenas condiciones, hay disponibilidad de mano de obra y servicios básicos.

Este producto fue elegido debido a que es un alimento de consumo doméstico a nivel nacional, dentro de la gran variedad de cultivo agrícola el grupo de hortalizas se ha convertido en un medio para obtener ingresos económicos y mejorar el régimen alimenticio en zonas urbanas y rurales.

La propuesta mencionada con anterioridad se eligió con base a los siguientes factores:

- El cultivo se adapta a una gran variedad de suelos, en esta aldea las tierras son cultivables y su topografía es plana a ondulada con suaves inclinaciones lo cual favorece la producción de repollo.
- Es un cultivo que se desarrolla en verano e invierno por las condiciones del terreno y las propiedades de este tipo de hortaliza.
- Puede sembrarse en clima cálido, templado y frío, aunque se cultiva más en climas cálidos y templados, característicos del Municipio.
- La cosecha se puede obtener de 60 a 90 días posteriores a la siembra.
- La inversión se empieza a recuperar a partir del primer año de vida del proyecto.

3.3 OBJETIVOS

A continuación se describen los objetivos generales y específicos, sobre los que se basará el desarrollo del proyecto de producción de repollo.

3.3.1 General

Proporcionar a los agricultores del municipio de Yupiltepeque un proyecto de inversión viable, que genere fuentes de trabajo, beneficios económicos y mejoras en el nivel de vida de la población en general, a través de la diversificación de productos agrícolas.

3.3.2 Específicos

Son esenciales para el logro del objetivo general y se describen a continuación:

- Incentivar la producción de cultivos que coadyuven a elevar el ingreso económico de los habitantes del lugar.

- Implementar técnicas agrícolas que permitan aprovechar con eficiencia los recursos disponibles.
- Organizar a los agricultores de la comunidad, en un comité de pequeños productores de repollo para desarrollar la propuesta.
- Realizar estudios de mercado, con el objeto de proponer el proceso de comercialización adecuado del cultivo.

3.4 ESTUDIO DE MERCADO

Determina a los compradores dispuestos a adquirir el producto, sirve de guía para tomar decisiones de comercialización y optimizar los ingresos.

3.4.1 Identificación del producto

El repollo es una hortaliza rodeada por hojas comestibles. La forma de las hojas depende de la variedad, puede ser oval o casi circular de unos 30 centímetros, de color blanco o verde. Todas las variedades de repollo tienen una forma redonda con muchas capas de hojas; las que se encuentran adentro tienen un color más claro que las de afuera, porque están protegidas de la luz del sol.

3.4.1.1 Variedad

Existen varios tipos de repollo, se distinguen según su forma, precocidad y uso, para el estudio se eligió la variedad “Green Boy” que es verdiblanco liso, tiene un sabor más definido y su textura es crujiente, sus hojas son como cabezas redondas, esta variedad es resistente a las heladas y tiene un peso aproximado de 3 a 7 libras.

3.4.1.2 Uso y formas de consumo

Por sus propiedades nutritivas el repollo es consumido en las comidas tradicionales de la cocina guatemalteca tales como: ensaladas, guisos, curtidos, comida oriental, caldos y vinagretas.

3.4.1.3 Composición nutricional

Tiene muchas vitaminas, es uno de los vegetales con más riqueza nutricional.

Su composición química se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2
Producción de Repollo
Composición Química (100grs.)
Año: 2011

Elemento	Unidad de medida	Cantidad
Agua	%	90
Carbohidratos	gr	16.90
Fibra	%	1
Proteínas crudas	gr	4.92
Lípidos	%	0.30
Potasio	mg	228
Sodio	mg	18
Fósforo	mg	4
Calcio	mg	40
Hierro	mg	1
Fosforo	mg	25-35
Magnesio	mg	16
Vitamina C	mg	65
Vitamina A	mg	0.80
Vitamina B-1	mg	0.05-0.10
Vitamina B-2	mg	0.05-0.10

Fuente: elaboración propia, con base en datos del Boletín técnico No. 18 y Fundación de Desarrollo Agropecuario.

El repollo contribuye valiosamente a las necesidades nutricionales diarias; calcio, magnesio y potasio son elementos importantes esenciales en una dieta equilibrada.

3.4.1.4 Mercado meta

El producto estará dirigido al mercado nacional de la República de Guatemala según la población delimitada de cinco años en adelante, tanto hombres como mujeres que deseen consumirlo.

3.4.2 Oferta

Según la información obtenida el repollo que se consume, es importado de otros departamentos y países.

3.4.2.1 Oferta histórica y proyectada

Están constituidas por la producción más las importaciones a nivel nacional, se tomará como base el año 2011. A continuación se muestra el comportamiento de la oferta total histórica y proyectada para los cinco años de vida del proyecto.

Cuadro 9
República de Guatemala
Oferta Histórica y Proyectada de Repollo
Período: 2006-2015
(Cifras en quintales)

Año	Producción	Importaciones	Oferta Total
2006	1,340,562	0	1,340,562
2007	1,463,698	1,106	1,464,804
2008	1,155,378	0	1,155,378
2009	678,577	0	678,577
2010	712,506	9,575	722,081
2011 a/	457,775	7,548	465,323
2012	253,652	9,352	263,004
2013	49,529	11,156	60,685
2014	0	12,960	12,960
2015	0	14,764	14,764

a/ 2011 a 2015 datos proyectados de producción e importaciones.

Fuente: elaboración propia, con base en estadísticas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, dirección de planeamiento, Banco de Guatemala, proyección realizada con base al método de mínimos cuadrados, según fórmula: $Y_c = a + bx$ donde 1) $a = 798,088$ y $b = -409,862$ para la producción, 2) $a = 2,136$ y $b = 1,804$ para las importaciones.

La oferta total proyectada descrita en el cuadro anterior, presenta una disminución considerable de los años 2011 al 2015, lo anterior se debe a que la producción bajó hasta llegar a cero, esto provoca que todo lo que se consume en el País se importe para satisfacer la demanda, por lo que es necesario implementar la propuesta de inversión.

En el último año del proyecto la tendencia de la oferta se ha mantenido en un crecimiento aproximado de un 14%.

3.4.3 Demanda

Su objetivo es exponer y considerar la existencia de consumidores actuales y potenciales, se realizará por medio de un estudio de la demanda potencial, el consumo aparente y la demanda insatisfecha.

3.4.3.1 Demanda potencial histórica y proyectada

La demanda potencial histórica y proyectada de repollo en Guatemala se presenta a continuación:

Cuadro 10
República de Guatemala
Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Repollo
Período: 2006- 2015

Año	Población Nacional	Población delimitada 85%	Consumo per capita en qq	Demanda potencial qq
2006	13,018,759	11,065,945	0.056	619,693
2007	13,344,770	11,343,055	0.056	635,211
2008	13,677,815	11,626,143	0.056	651,064
2009	14,017,057	11,914,499	0.056	667,212
2010	14,361,666	12,207,416	0.056	683,615
2011 a/	14,713,763	12,506,699	0.056	700,375
2012	15,073,375	12,812,368	0.056	717,493
2013	15,438,384	13,122,626	0.056	734,867
2014	15,806,675	13,435,674	0.056	752,398
2015	16,176,133	13,749,713	0.056	769,984

Fuente: elaboración propia, con base en información del Ministerio de Agricultura, Ganadería y alimentos (MAGA) y el instituto Nacional de Estadística (INE) Censos 2002: XI de Población y VI de Habitación.

El cuadro anterior muestra que la variable población ha tenido un incremento aproximado del 1% de los años 2011 a 2015, esto permite establecer que la demanda potencial de repollo, mantendrá un comportamiento similar.

La población delimitada se integra por las personas de 0 a 4 años, que no adquieren el producto. El consumo per cápita es de 5.55 libras por año de acuerdo a la dieta alimentaria, según información proporcionada por el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP), en datos obtenidos por medio de la Encuesta Nacional de Condiciones de la Vida (ENCOVI)

3.4.3.2 Consumo aparente

A continuación se presentan los cuadros de consumo aparente histórico y proyectado de la producción de repollo en Guatemala.

Cuadro 11
República de Guatemala
Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Repollo
Período: 2006- 2015
(Cifras en quintales)

Año	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
2006	1,340,562	0	901,089	439,473
2007	1,463,698	1,106	1,037,388	427,416
2008	1,155,378	0	815,387	339,991
2009	678,577	0	194,801	483,776
2010	712,506	9,575	184,947	537,134
2011 a/	457,775	7,548	0	465,323
2012	253,652	9,352	0	263,004
2013	49,529	11,156	0	60,685
2014	0	12,960	0	12,960
2015	0	14,764	0	14,764

a/ 2011 a 2015 datos proyectados de producción, importaciones y exportaciones. -

Fuente: elaboración propia, con base en datos del IMEX y del Banco de Guatemala y el Ministerio de Agricultura y Alimentación, proyección realizada con base al método de mínimos cuadrados, según fórmula: $Y_c = a + bx$ donde 3) $a = 626,722$ y $b = -227,487$ para las exportaciones.

El consumo aparente que ha existido en los pasados cinco años dentro de la República de Guatemala, plasma variaciones de aumento y disminución debido al nivel de producción y exportaciones registradas en el País. Sin embargo en los últimos dos años ha tenido un crecimiento aproximado del 13%.

3.4.3.3 Demanda insatisfecha

Representa la demanda que no está cubierta por la producción nacional y la que determina la factibilidad del proyecto.

En el cuadro 12 se presenta la demanda insatisfecha histórica y proyectada de la República de Guatemala.

Cuadro 12
República de Guatemala
Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Repollo
Período: 2006 – 2015
(Cifras en quintales)

Año	Demanda potencial	Consumo aparente	Demanda insatisfecha
2006	619,693	439,473	180,220
2007	635,211	427,416	207,795
2008	651,064	339,991	311,073
2009	667,212	483,776	183,436
2010	683,615	537,134	146,481
2011 a/	700,375	465,323	235,052
2012	717,493	263,004	454,489
2013	734,867	60,685	674,182
2014	752,398	12,960	739,438
2015	769,984	14,764	755,220

Fuente: elaboración propia, con base a datos de los cuadros 10 y 11.

La demanda insatisfecha mantiene un aumento constante del año 2011 al 2015, lo que evidencia la necesidad de adquirir el producto. En el último año proyectado se ha tenido un crecimiento aproximado del 1%.

3.4.4 Precio

El precio de venta del productor para el mayorista por quintal es de Q80.00, este precio puede variar según las exigencias del mercado nacional, y de la producción existente en el País.

3.4.5 Comercialización

Esta actividad reúne una serie de procesos encaminados a la transferencia del producto al consumidor final. El mercado al que será destinado el producto es nacional y se venderá en "La Terminal" ubicada en la zona 4 de la Ciudad Capital.

3.4.5.1 Proceso de comercialización

Está integrado por actividades secuenciales que ayudan a transferir el repollo desde el lugar de producción hasta los compradores y se detallan a continuación.

Tabla 3
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Proceso de Comercialización
Año: 2011

Etapas	Descripción
Concentración	Después de la cosecha los repollos serán trasladados a la bodega cercana al terreno productivo, para clasificarlos y empacarlos en redes según su tamaño y llevarlos al punto de venta.
Equilibrio	Debido a que la producción será dirigida al mercado "La Terminal" zona 4 de la Ciudad Capital, y que no se puede almacenar por tiempo indefinido, no existe equilibrio entre la oferta y la demanda.
Dispersión	El productor trasladará el repollo en camiones hacia el mercado "La Terminal" para que lo adquiera el mayorista, que a su vez lo distribuirá al minorista, quien lo hará llegar al consumidor final.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Para que el repollo mantenga su calidad hasta el momento de ser trasladado al punto de venta, es necesario que no sea almacenado por períodos extensos de tiempo, debido a las características que este posee. Su demanda es constante, pero por el tipo de producción no es posible cubrir el mercado y mantener un equilibrio del mismo.

3.4.5.2 Propuesta de comercialización

A continuación se determinan los procesos lógicos necesarios para la transferencia del producto.

- **Propuesta Institucional**

La siguiente tabla describe las funciones realizadas por cada individuo que formará parte de la intermediación.

Tabla 4
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Propuesta Institucional
Año: 2011

Concepto		Descripción
Propuesta Institucional	Productor	Se ocupará de realizar el proceso de producción, almacenaje temporal y venderá al mayorista en "La Terminal".
	Mayorista	Comprará el repollo al productor y lo distribuirá al minorista en el mercado de "La Terminal"
	Minorista	Adquirirá el repollo por medio del mayorista y lo hará llegar al consumidor final.
	Consumidor final	Comprará el producto al minorista para satisfacer una necesidad y es el último participante en el canal de comercialización.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Como se puede observar, será el productor quien transportará el repollo hasta el punto de venta, y los intermediarios realizarán el trabajo de promoción y transferencia hasta el consumidor final.

- **Propuesta funcional**

La producción se concentrará en el área productiva, se trasladará a la bodega donde se empacará en redes y se almacenará de forma temporal, hasta el momento de llevarla al mercado “La terminal”, la función de intercambio se hará por muestra, el mayorista analizará varias redes con la finalidad de determinar su calidad. El precio es establecido por el productor basado en análisis realizados al mercado competidor.

- **Propuesta estructural**

La conducta del mercado es de oligopolio debido a que existe pocos productores u oferentes en el país. En cuanto a la eficiencia, se puede decir que la producción se vende de forma casi inmediata y que los intermediarios involucrados no hacen grandes esfuerzos de comercialización.

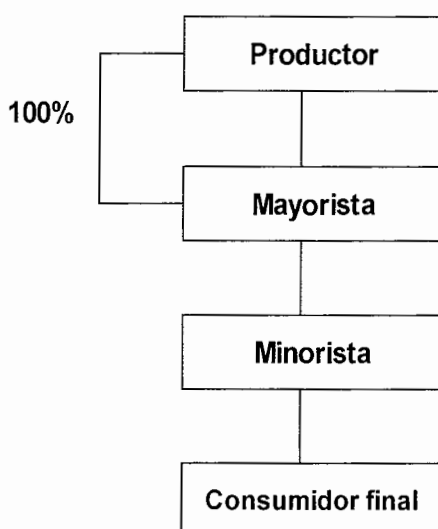
3.4.5.3 Operaciones de comercialización

Conlleva una serie de pasos que se inician con el canal de comercialización, se cuantifica en los márgenes de comercialización y factores de diferenciación.

- **Canales de comercialización**

La siguiente gráfica muestra los intermediarios que participan en la comercialización de repollo.

Gráfica 7
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Canal de Comercialización
Año: 2011



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

La comercialización presentada es de primer nivel en donde el productor le vende el 100% de su producción al mayorista en el mercado de “La Terminal”, para que se encargue de distribuirla al minorista quien la venderá al consumidor final, último agente que interviene en el proceso de mercadeo.

- **Márgenes de comercialización**

Contiene los precios establecidos por el productor, mayorista y minorista, el margen bruto y neto, los gastos de mercadeo y los porcentajes de rendimiento sobre la inversión y participación. A continuación se presentan los márgenes de comercialización para este proyecto.

Cuadro 13
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Márgenes de Comercialización
Año: 2011

Institución	Precio de venta en Q.	Margen bruto (MBC)	Costo de mercadeo	Margen neto (MNC)	% Rendimiento s/inversión	% Participación
Productor	Q80.00					66
Mayorista	Q100.00	Q20.00	Q8.00	Q12.00	15	17
Fletes			Q8.00			
Minorista	Q120.00	Q20.00	Q10.00	Q10.00	10	17
Cargador			Q6.00			
Fletes			Q4.00			
Consumidor final						
TOTAL		Q40.00	Q18.00	Q22.00		100

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Según los datos obtenidos en el cuadro anterior, muestra que el productor tendrá un porcentaje de participación en el proceso de comercialización de 66%, el mayorista y minorista un 17%. Así mismo se observa que el mayorista tendrá un 15% de rendimiento sobre su inversión y el minorista tendrá un 10%. La rentabilidad del productor es de un 46%, según datos obtenidos del estado de resultados.

- **Factores de comercialización**

La tabla 5 muestra los factores que se han considerado para la comercialización de repollo.

Tabla 5
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Factores de Diferenciación
Año: 2011

Factores	Descripción
Utilidad de lugar	El producto estará disponible en un lugar accesible para todos los mayoristas del país en "La Terminal", con la finalidad de facilitarles la compra a los minoristas.
Utilidad de forma	El repollo se trasladará con las hojas verdes para proteger su calidad en redes de 12 unidades.
Utilidad tiempo	El producto estará disponible en los meses marzo y septiembre tiempo en que se recogerá la cosecha.
Utilidad posesión	El productor no puede almacenar el repollo para venderlo a precios más altos, debido a que el producto es perecedero.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2,011.

Para vender el repollo a precios competitivos, este debe ser de calidad y diferenciarse de los demás productores nacionales y los importadores. El producto será trasladado al mercado de "La Terminal" para que el mayorista lo obtenga con mayores facilidades en el momento y espacio adecuado.

3.5 ESTUDIO TÉCNICO

Con este estudio se desea establecer la utilización óptima de los recursos, con la finalidad de poder realizar el análisis acerca de la localización, tamaño del proyecto, proceso productivo y nivel tecnológico para la producción del repollo.

3.5.1 Localización

Contribuye a que se logren los objetivos propuestos con eficiencia y eficacia, es importante hacer notar que los factores cuantitativos son tan importantes como los cualitativos, en ellos está en gran medida el éxito o fracaso del proyecto.

3.5.1.1 Macro localización

El área geográfica asignada para el desarrollo de la producción de repollo es en el municipio de Yupiltepeque, departamento de Jutiapa de la República de Guatemala, ubicado a 24 kilómetros de la Cabecera Departamental y a 148 kilómetros de la Ciudad Capital.

3.5.1.2 Micro localización

Se realizará específicamente en la aldea El Calvario que se ubica a una distancia de 2.6 kilómetros de la Cabecera Municipal. Las vías de acceso se encuentran en buen estado, el tipo de suelo que predomina es de clase III "Tierras cultivables sujetas a medianas limitaciones, aptas para el riego con cultivos muy rentables, con topografía plana a ondulada o suavemente inclinada, productividad mediana con prácticas intensivas de manejo. Incluye suelos poco profundos en micro relieves o pendientes moderadas, aptas para cultivos de la región con prácticas intensivas de manejo"³, hay disponibilidad de mano de obra para la preparación del terreno, siembra y cosecha, el agua es abundante en los meses de producción. En la comunidad existen personas con experiencia y capacidad para realizar sistemas de riego por goteo tecnificados, que se encuentran interesadas en llevar a la práctica un proyecto de ese tipo.

3.5.2 Tamaño

La tierra a utilizar para la producción tendrá una extensión de dos manzanas y se espera obtener dos cosechas en el año.

A continuación se presenta un programa productivo con un rendimiento base de 690 quintales por manzana y 1,380 al final de cada cosecha.

³ MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, GT). 2000. Mapas temáticos digitales de la república de Guatemala, a escala 1:250,000. Guatemala. 1 CD.

Cuadro 14
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Programa Productivo
Año: 2011
(Cifras en quintales)

Año	Producción Anual	Merma	Producción Total
1	2,760	29	2,731
2	2,760	29	2,731
3	2,760	29	2,731
4	2,760	29	2,731
5	2,760	29	2,731
Totales	13,800	145	13,655

Fuente: elaboración propia, con base en datos del Instituto Nacional de Estadística –INE-. GT. Agosto 2004. IV Censo Nacional Agropecuario. Número de Fincas Censales, Superficie Cosechada, Producción Obtenida de Cultivos Anuales o Temporales y Viveros. TOMO II. p. 66

La producción total para un período de cinco años será de 13,655 quintales equivalente a 341,375 unidades o 28,448 redes de 12 unidades, con un peso aproximado de cuatro libras cada repollo.

3.5.3 Nivel tecnológico

La tecnología a utilizar es intermedia, debido a que para aplanar el suelo se hará uso de un tractor, y para hacer los surcos una yunta de bueyes, los almácigos contendrán semilla mejorada y se implementará un sistema de riego por goteo.

3.5.4 Superficie, volumen y valor de la producción

A continuación se presenta un plan que consiste en cuantificar el volumen de producción en diferentes períodos de tiempo de la vida útil de proyecto.

Cuadro 15
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Superficie, Volumen y Valor de la Producción
Año: 2011

Año	Manzanas	Cosechas en el año	Producción en quintales	Precio de venta por quintal en Q.	Valor total en Q.
1	2	2	2,731	80.00	218,480.00
2	2	2	2,731	80.00	218,480.00
3	2	2	2,731	80.00	218,480.00
4	2	2	2,731	80.00	218,480.00
5	2	2	2,731	80.00	218,480.00
Totales			13,655	80.00	1,092,400.00

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

El número de cosechas que se espera tener en el año, se determinó en función del tiempo en que los repollos alcanzan las características requeridas, por lo general esto se observa a partir de los 60 hasta 90 días después del trasplante. Es importante mencionar que la producción se realizará en los meses de enero a marzo y julio a septiembre, se ha considerado un periodo de 60 a 90 días entre cosechas para el cultivo de otro tipo de hortaliza.

El precio de venta establecido para el mercado “La Terminal” es de Q. 80.00 el quintal. Si la producción se mantiene constante al cumplir cinco años se obtendrá un valor de Q.1,092,400.00.

3.5.5 Proceso productivo

Consiste en una serie de aspectos técnicos necesarios para la transformación de los elementos, que van desde la preparación del suelo donde inicia el proceso productivo hasta la cosecha.

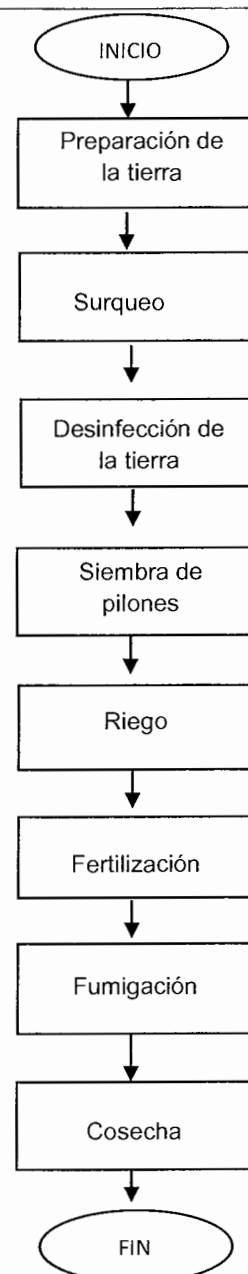
En la siguiente gráfica se muestra cada uno de los pasos a seguir en la producción de repollo por medio de un flujograma.

Gráfica 8
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Flujograma del Proceso Productivo
Año: 2011

Inicia el proceso

- 1 Se limpia toda la maleza y luego se pasa un tractor para aplanar el terreno.
- 2 Con una yunta de bueyes se elaboran los surcos con curvas a nivel, para retener la humedad en épocas secas. Las camas se levantan a una altura de 30 y 40 centímetros.
- 3 Se aplica 3 galones de Gramoxone, por manzana en los costados de cada surco para desinfectar el suelo y evitar que crezca maleza.
- 4 Con el suelo desinfectado, se trasplantan los pilones de los almácigos a la tierra, a una distancia de 40 centímetros entre plantas
- 5 Luego del trasplante se riegan las plantas todos los días, durante una hora hasta que alcancen el tamaño y calidad deseada.
- 6 Se aplica fertilizante tres veces por semana hasta la cosecha.
- 7 Para la fumigación se utilizan dos litro de veneno Karate, por manzana y el proceso se realiza un día sí y un día no, hasta la cosecha.
- 8 La cosecha se puede realizar entre 60 y 90 días después del trasplante de los pilones.

Fin del proceso



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Las actividades del proceso productivo deben seguir una secuencia lógica.

3.5.6 Requerimientos técnicos

A continuación se detallan los recursos que serán necesarios para la puesta en marcha del proyecto de producción de repollo.

Tabla 6
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Requerimientos Técnicos
Año: 2011

Concepto	Descripción	Unidad	Cantidad
Insumos			
	Almacigos de repollos "Green Boy"	Unidad	34,500
	Fertilizante 20-20	Quintal	12
	Fertilizante 15-15-15	Quintal	12
	Antracol	Kilos	8
	Bayfolan	Litro	16
	Herbicida Gramoxone	Galón	6
	Veneno "karate"	Litro	4
Empaque			
	Pita para amarrar	Rollo	1
	Redes	Unidad	2,845
Mano de obra			
	Preparación del terreno	Jornal	10
	Desinfección	Jornal	1
	Riego	Jornal	4
	Siembra	Jornal	20
	Fertilización	Jornal	18
	Fumigación	Jornal	40
	Cosecha	Jornal	20
Instalaciones			
	Terreno en aldea El Calvario (arrendado)	Manzana	2
	Local para oficina y bodega en aldea El Calvario de 10 metros de ancho x 20 metros de largo (arrendado).		1
Herramientas			
	Azadones	Unidad	5
	Machetes	Unidad	10
	Limas para afilar	Unidad	5
	Rastrillos	Unidad	5
Sistema de Riego			
	Filtro	Unidad	1
	Tubería de 6 metros	Unidad	6
	Codos	Unidad	24
	Tes PVC	Unidad	24
	Conectores	Unidad	435
	Mangueras	Unidad	3
	Pozo	Unidad	1
	Bomba de agua	Unidad	1
Equipo Agrícola			
	Yunta de bueyes (arrendada)	Unidad	1
	Tractor para mecanizar la tierra (arrendado)	Unidad	1
	Bombas para fumigar	Unidad	2

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Mobiliario y equipo			
Escritorios	Unidad		1
Sillas secretariales	Unidad		1
Sillas plásticas	Unidad		10
Mesa de juntas	Unidad		1
Computadora	Unidad		1
Impresora	Unidad		1
Sumadoras	Unidad		1
Telefax	Unidad		1
Archivo	Unidad		1
Transporte			
Flete			

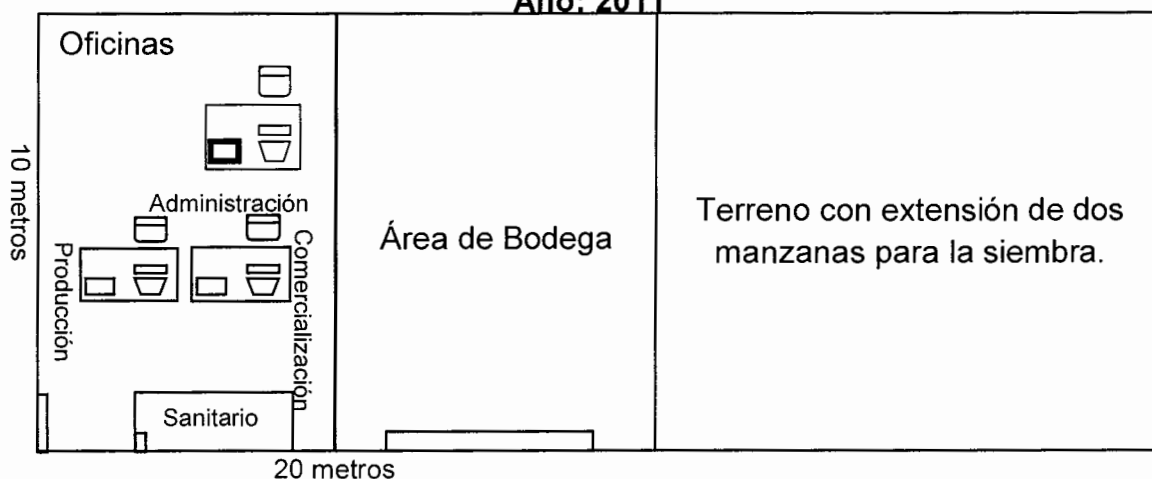
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Los requerimientos de instalaciones, herramientas, equipo agrícola y mobiliario se estiman para la vida útil del proyecto, los insumos, mano de obra y empaque son calculados para una cosecha.

3.5.7 Distribución en planta

A continuación se presenta el plano de las instalaciones donde se producirá el repollo.

Gráfica 9
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Plano de Instalaciones de Oficina, Bodega y Área de Siembra
Año: 2011



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011

En la gráfica anterior se muestra como estará distribuido el espacio de las instalaciones que utilizará el comité para el desempeño de sus actividades.

3.6 ESTUDIO FINANCIERO

Es el proceso con el que se establece la inversión inicial de un proyecto, se elaboran los presupuestos de los rubros y cuentas que permiten la elaboración de los estados financieros y finalmente se evalúan los resultados.

3.6.1 Inversión fija

Es el desembolso que se tiene que realizar para adquirir todos los bienes tangibles e intangibles. En el siguiente cuadro se presenta la inversión fija necesaria para iniciar el proyecto de producción de repollo.

Cuadro 16
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Inversión Fija
Año: 2011

Descripción	Valor Q.	% Depreciación	Depreciación	Valor neto Q.
Mobiliario y equipo	5,685	0.20	1,136	4,549
Escritorio	1,500	0.20	300	1,200
Silla secretarial	392	0.20	78	314
Mesa de juntas	1,397	0.20	279	1,118
Sumadoras	169	0.20	34	135
Telefax	995	0.20	199	796
Archivo	1,232	0.20	246	986
Equipo de computo	5,971	0.3333	1,990	3,981
Computadora de escritorio	5,089	0.3333	1,696	3,393
U.P.S.	347	0.3333	116	231
Impresora multi usos	535	0.3333	178	357
Equipo agricola	706	0.20	141	565
Bombas de fumigar	706	0.20	141	565
Sistema de riego	27,150	0.20	5,430	21,720
Herramienta	1,425	0.25	357	1,425
Azadones	535	0.25	134	535
Machetes	630	0.25	158	630
Limas para afilar	80	0.25	20	80
Rastrillos	180	0.25	45	180
Gastos de organización	7,000	0.20	1,400	5,600
Total	47,937		10,455	37,840

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

De acuerdo a la inversión que los productores necesitan realizar, el mayor desembolso será en la implementación del sistema de riego por goteo el cual representa un 56% del total de la inversión fija.

3.6.2 Inversión en capital de trabajo

Descritos todos los requerimientos de inversión fija, se debe determinar los recursos necesarios para cubrir insumos, mano de obra, costos indirectos variables y otros costos y gastos, mismos que se detallan en el cuadro que a continuación se presenta.

Cuadro 17
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Inversión en capital de trabajo para una cosecha
Año: 2011
(Cifras en quetzales)

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario Q.	Valor Total Q.
Insumos				12,277
Pilones de repollo	Unidad	34,500	0.13	4,485
Fertilizante 20-20	Quintal	12	213.00	2,556
Fertilizante 15-15-15	Quintal	12	215.00	2,580
Bayfolan	Litro	16	49.00	784
Gramoxone	Litro	6	190.00	1,140
Fungicida Antracol	Kilo	8	75.00	600
Veneno "Karate"	Litro	4	33.00	132
Mano de obra directa				9,497
Preparación del terreno	Jornales	10	63.70	637
Desinfección	Jornales	1	63.70	64
Riego	Jornales	4	63.70	255
Siembra	Jornales	20	63.70	1,274
Fertilización	Jornales	18	63.70	1,147
Fumigación	Jornales	40	63.70	2,548
Cosecha y empaque	Jornales	20	63.70	1,274
Bonificación	Jornales	113	8.33	941
Séptimo día				1,357

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario Q.	Valor Total Q.
Costos indirectos variables				7,192
Cuota patronal IGSS	Jornales	8,556	11.67%	998
Prestaciones laborales	Jornales	8,556	30.55%	2,614
Pita	Rollo	1	25.00	25
Redes	Unidad	2,845	1.25	3,556
Costos fijos de producción				11,582
Sueldo supervisor de producción	Mensual	3	1,938.00	5,814
Bonificación	Mensual	3	250.00	750
Cuota patronal IGSS		5,814	12.67%	737
Prestaciones laborales		5,814	30.55%	1,776
Alquiler de terreno	Mensual	3	133.33	400
Alquiler de yunta de bueyes	Día	1	300.00	300
Alquiler de tractor	Día	1	1400.00	1,400
Agua	Mensual	3	60.00	180
Energía eléctrica	Mensual	3	75.00	225
Gastos de administración				12,466
Alquiler de local	Mensual	3	600.00	1,800
Comisiones sobre ventas	Quintal	1,366	1.00	1,366
Honorarios administrador	Mensual	3	2000.00	6,000
Papelería y útiles	Mensual	3	100.00	300
Fletes	Cosecha	1	1200.00	1,200
Honorarios contador	Mensual	3	600.00	1,800
Total				53,014

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Se muestran los recursos que se necesitan para dar inicio a la primera cosecha, y se distribuyen de la siguiente forma: 23% insumos, 18% mano de obra, 14% costos indirectos, 22% costos fijos de producción y 24% en gastos de administración.

La mano de obra ha sido calculada en base al Acuerdo Gubernativo 388-2010 que indica que el salario mínimo es de Q.63.70; la bonificación se fundamenta en el decreto 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala El cual indica que de forma mensual de debe pagar como mínimo Q.250.00.

Los gastos de administración se componen de una renta mensual del local por un valor de Q.600.00, honorarios del administrador por Q.2,000.00 y por Q.600.00 al contador que son efectivos durante los tres meses que dura la producción.

3.6.3 Inversión total

Es la sumatoria de la inversión fija y el capital de trabajo, es decir la cantidad total para iniciar el proyecto.

Cuadro 18
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Inversión Total
Año: 2011

Descripción	Inversión total Q.
Inversión fija	47,937
Mobiliario y equipo	5,685
Equipo de computación	5,971
Equipo agrícola	27,856
Herramientas	1,425
Gastos de organización	7,000
Inversión en capital de trabajo	53,014
Insumos	12,277
Mano de obra directa	9,497
Costos indirectos variables	16,269
Costos fijos de producción	2,505
Gastos de administración	12,466
Total	100,951

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

El mayor desembolso que se debe ejecutar para realizar el proyecto es en capital de trabajo que tiene una participación del 53%, y la inversión fija con un 47%.

3.6.4 Financiamiento

Permite conocer la forma como se financiará el proyecto, el cual puede ser con fuentes internas y externas. A continuación el detalle de cómo se compone el financiamiento del proyecto de la producción de repollo.

Cuadro 19
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Financiamiento
Año: 2011

Descripción	Inversión total	Financiamiento	
		interno	externo
Inversión fija	47,937	47,937	-
Mobiliario y equipo	5,685	5,685	
Equipo de computación	5,971	5,971	
Equipo agrícola	27,856	27,856	
Herramientas	1,425	1,425	
Gastos de organización	7,000	7,000	
Inversión en capital de trabajo	53,014	21,774	31,240
Insumos	12,277	12,277	
Mano de obra directa	9,497	9,497	
Costos indirectos variables	7,192		7,192
Costos fijos de producción	11,582		11,582
Gastos de administración	12,466		12,466
Total	100,951	69,711	31,240

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

El 69% de la inversión está compuesto de financiamiento interno y el 31% restante se obtiene de fuentes externas.

3.6.4.1 Fuentes internas

Está constituida por los aportes de 10 socios que forman parte del comité, y consisten en un monto de Q. 6,971.10 cada uno.

3.6.4.2 Fuentes externas

Para ejecutar el proyecto, es necesario adquirir un préstamo bancario para cubrir

el 31% de la inversión total en el Banco de Desarrollo Rural, S.A. – BANRURAL– ubicado en la Cabecera Municipal.

El préstamo tiene las siguientes características:

Garantía:	Fiduciario, por los 10 miembros del Comité Agrícola “CAPREC”
Monto del préstamo:	Q.31,240.00
Tasa de interés anual:	16%
Plazo:	1 año
Amortización de capital:	Pago al final del año
Pago de intereses:	Pagos anuales

- **Amortización del préstamo**

Este es un reflejo de cómo estará compuesta la cancelación del préstamo durante los tres años que dure el mismo.

Cuadro 20
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Plan de Amortización del Préstamo
Año: 2011

Año	Amortización capital Q.	Intereses Q.	Tasa (%)	Saldo capital Q.
0	0	0		31,240
1	31,240	4,998	16	0
Total	31,240	4,998		

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Los intereses y la cancelación del préstamo serán pagados al final del año y se pagará un total de intereses por Q. 4,998.00

3.6.5 Estados financieros

Para la toma de decisiones es imprescindible formular los estados financieros básicos, los cuales también determinan la rentabilidad del proyecto; asimismo

se realizan varios análisis sobre estos, con indicadores que servirán para la formulación de nuevas estrategias.

3.6.5.1 Costo directo de producción

Es un estado financiero que muestra el valor de los elementos empleados en el cultivo de repollo. Entre estos están los insumos, mano de obra y costos indirectos variables. A continuación se presenta el estado de costo de producción proyectado en los cinco años de vida del proyecto:

Cuadro 21
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Costo Directo de Producción Proyectado
Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año
(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	24,554	24,554	24,554	24,554	24,554
Pilones	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970
Fertilizantes	10,272	10,272	10,272	10,272	10,272
Foliares	3,848	3,848	3,848	3,848	3,848
Fungicidas	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Pestisidas	264	264	264	264	264
Mano de obra directa	18,994	18,994	18,994	18,994	18,994
Preparación del terreno	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274
Desinfección	128	128	128	128	128
Riego	510	510	510	510	510
Siembre	2,548	2,548	2,548	2,548	2,548
Fertilización	2,294	2,294	2,294	2,294	2,294
Fumigación	5,096	5,096	5,096	5,096	5,096
Cosecha y empaque	2,548	2,548	2,548	2,548	2,548
Bonificación	1,882	1,882	1,882	1,882	1,882
Séptimo día	2,714	2,714	2,714	2,714	2,714

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos indirectos variables	14,386	14,386	14,386	14,386	14,386
Cuota patronal (11.67%)	1,996	1,996	1,996	1,996	1,996
Prestaciones laborales (30.55%)	5,228	5,228	5,228	5,228	5,228
Pita	50	50	50	50	50
Redes	7,112	7,112	7,112	7,112	7,112
Costo directo de producción	57,934	57,934	57,934	57,934	57,934
Producción en quintales	2,731	2,731	2,731	2,731	2,731
Costo directo por quintal	21.2135	21.2135	21.2135	21.2135	21.2135

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

En el cuadro anterior se puede observar que la producción es constante, debido que el repollo es un cultivo temporal.

El rubro que mayor impacto tiene sobre el costo del producto son los costos indirectos variables con un 42%, seguido de los insumos con un 32% y por último la mano de obra con un 25%.

3.6.5.2 Estado de resultados

Es el estado financiero que refleja los ingresos, egresos y utilidad o pérdida de un negocio o proyecto, además será utilizado para analizar diversos indicadores, los cuales ayudarán a determinar si el proyecto es rentable, mismos que serán determinantes para su aprobación.

A continuación se presenta el cuadro con el estado de resultados proyectado para cinco años.

Cuadro 22
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Estado de Resultados Proyectado
Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año
(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (2,731 qq a Q.80.00 c/u)	218,480	218,480	218,480	218,480	218,480
(-) Costo directo de producción y venta	57,934	57,934	57,934	57,934	57,934
Ganancia marginal	142,393	142,393	142,393	142,393	142,393
(-) Costo fijo de producción	30,696	30,696	30,696	30,697	30,341
Sueldo supervisor de producción	11,628	11,628	11,628	11,628	11,628
Bonificación supervisor	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Cuota patronal (11.67%)	1,473	1,473	1,473	1,473	1,473
Prestaciones laborales (30.55%)	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552
Alquiler de terreno	1,596	1,596	1,596	1,596	1,596
Alquiler de yunta de bueyes	600	600	600	600	600
Alquiler de tractor	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
Agua	720	720	720	720	720
Energía eléctrica	900	900	900	900	900
Depreciación equipo agrícola	141	141	141	141	142
Depreciación sistema de riego	5,430	5,430	5,430	5,430	5,430
Depreciación herramientas	356	356	356	357	
(-) Gastos de administración	33,658	33,658	33,659	31,668	31,668
Alquiler de local	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Fletes	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Comisiones	2,731	2,731	2,731	2,731	2,731
Honorarios administrador	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Papelería y útiles	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Honorarios contador	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Depreciación mobiliario y equipo	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137
Depreciación equipo de computo	1,990	1,990	1,991		
Amort. gastos de organización	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Ganancia en operación	96,192	96,192	96,191	98,181	98,537
(-) Gastos financieros	4,998	-	-	-	-
Intreses préstamo	4,998	-	-	-	-
Ganancia antes del ISR	91,194	96,192	96,191	98,181	98,537
(-) ISR 31%	28,270	29,820	29,819	30,436	30,546
Ganancia neta	62,924	66,372	66,372	67,745	67,991

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Las utilidades en relación a las ventas para el primer año son de 29%, esto indica que el proyecto es rentable, al considerar que es en este año donde se hace la mayor inversión.

3.6.5.3 Presupuesto de caja

Muestra los movimientos de ingresos y egresos necesarios para iniciar el proyecto durante el año de operaciones. El principal objetivo es determinar si en algún momento los fondos existentes serán insuficientes para cubrir los pagos que se tienen que realizar durante los cinco años de ejecución del mismo.

Cuadro 23
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Presupuesto de Caja Projectado
Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año
(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Aportaciones	69,711	-	-	-	-
Préstamo	31,240	-	-	-	-
Ingresos de ventas	218,480	218,480	218,480	218,480	218,480
Total ingresos	319,431	218,480	218,480	218,480	218,480
Egresos					
Activos capitalizables	47,937	-	-	-	-
Insumos	24,554	24,554	24,554	24,554	24,554
Mano de obra directa	18,994	18,994	18,994	18,994	18,994
Costos indirectos variables	14,386	14,386	14,386	14,386	14,386
Costo fijo de producción	24,769	24,769	24,769	24,769	24,769
Gastos administrativos	29,131	29,131	29,131	29,131	29,131
Prestamo amortizacion	31,240	-	-	-	-
Intereses s/prestamos	4,998	-	-	-	-
ISR		28,270	29,820	29,819	30,436
Total egresos	196,009	140,104	141,654	141,653	142,270
Saldo final de caja	123,422	201,798	278,624	355,451	431,661

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

En el cuadro anterior se observa el movimiento de efectivo a realizar durante la vida del proyecto; en el primer año es en donde se hace el mayor egreso de efectivo, debido a la inversión necesaria para que el proyecto sea efectivo. Los ingresos son constantes a excepción del primer año debido a que en este se recibe el aporte de los socios y el beneficio del préstamo.

3.6.5.4 Estado de situación financiera

Permite medir la liquidez y solidez que tiene el proyecto, en él se desglosan los activos tangibles e intangibles, derechos y obligaciones que se han adquirido. También refleja la situación financiera del proyecto al final de cada período contable. A continuación se presenta el cuadro con el estado de situación financiera proyectado para cinco años.

Cuadro 24
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Estado de Situación Financiera Proyectado
Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año
(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Activo no corriente	37,483	27,029	16,574	8,109	-
Equipo agrícola	27,856	27,856	27,856	27,856	27,856
(-) Depreciación acumulada	(5,571)	(11,142)	(16,713)	(22,284)	(27,856)
Herramientas	1,425	1,425	1,425	1,425	
(-) Depreciación acumulada	(356)	(712)	(1,068)	(1,425)	
Mobiliario y equipo	5,685	5,685	5,685	5,685	5,685
(-) Depreciación acumulada	(1,137)	(2,274)	(3,411)	(4,548)	(5,685)
Equipo de computo	5,971	5,971	5,971		
(-) Depreciación acumulada	(1,990)	(3,980)	(5,971)		
Gastos de organización	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Amortización acumulada	(1,400)	(2,800)	(4,200)	(5,600)	(7,000)
Corriente	123,422	201,798	278,624	355,451	431,661
Caja y bancos	123,422	201,798	278,624	355,451	431,661
Total Activo	160,905	228,827	295,198	363,560	431,661

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patrimonio y pasivo					
Patrimonio	132,635	199,007	265,379	333,123	401,115
Aportaciones	69,711	69,711	69,711	69,711	69,711
Resultado del ejercicio	62,924	66,372	66,372	67,745	67,991
Resultado acumulado		62,924	129,296	195,668	263,413
Pasivo corriente	28,270	29,820	29,819	30,436	30,546
ISR por pagar	28,270	29,820	29,819	30,436	30,546
Total patrimonio y pasivo	160,905	228,827	295,198	363,559	431,661

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

El anterior estado financiero muestra los derechos y obligaciones del proyecto durante un período de cinco años. El comité financieramente tiene la capacidad de pago sobre las deudas que adquiere de Q.4.33 sobre cada Q.1.00 adeudado.

3.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Consiste en la apreciación cuantitativa de los resultados que se esperan obtener con la presente propuesta. Se utilizan herramientas de evaluación simple, debido a que no se considera el valor del dinero en el tiempo. A continuación se detallan los indicadores.

3.7.1 Punto de equilibrio

Es la cantidad de ventas necesarias para cubrir los gastos a un punto que no se pierde ni se obtiene ganancia, es decir el momento en el cual las ventas alcanzan para cubrir los gastos fijos. Este puede ser representado en valores monetarios como en unidades de ventas mínimas. A continuación se presentan las formulas desarrolladas en el proyecto.

3.7.1.1 Punto de equilibrio en valores

Intervienen los elementos: gastos fijos y porcentaje de ganancia marginal, obtenidos del estado de resultados.

$$\% \text{ GM} = \frac{\text{Ganancia marginal}}{\text{Ventas}} = \frac{160,546.00}{218,480.00} = 0.7348316$$

$$\text{P.E.V.} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ Ganancia marginal}} = \frac{69,353.03}{0.7348316} = 94,379.49$$

El anterior análisis indica que es necesario una venta de Q.94,379.49 para no generar utilidad ni pérdida; con esto se cubren los gastos que se generan en las operaciones del proyecto.

3.7.1.2 Punto de equilibrio en unidades

Sirve para determinar cuántas unidades se deben vender para obtener el equilibrio entre los gastos fijos y las ventas.

$$\text{P.E.U.} = \frac{\text{P.E.V.}}{\text{Precio de venta}} = \frac{94,379.49}{80.00} = 1,180$$

Para que el proyecto sea rentable es necesario vender 1,180 quintales.

3.7.1.3 Prueba del punto de equilibrio

A continuación se realizará la prueba para comprobar que los valores y unidades determinadas como punto de equilibrio sean los correctos:

Ventas punto de equilibrio	94,379.49
(-) Costos de producción Un. x PEU (1,180*21.2135)	25,026.46
Sub-total	69,353.03
(-) Gastos fijos	69,353.03
Variación	0.00

3.7.1.4 Margen de seguridad

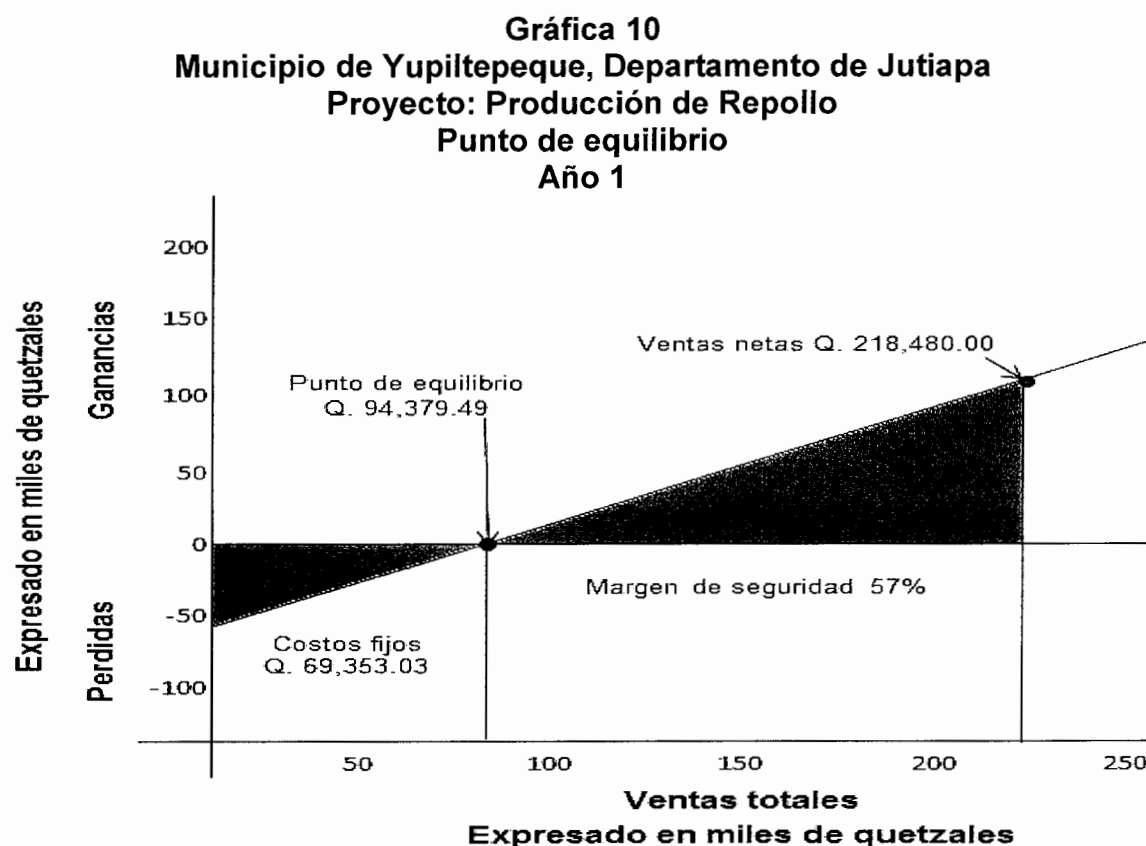
Establece hasta qué nivel se debe reducir el volumen de ventas para cubrir los costos fijos y variables, sin obtener pérdidas. Se utiliza la fórmula siguiente:

$$\text{P.M.S.} = \frac{\text{Ventas} - \text{P.E.V}}{\text{Ventas}} = \frac{218,480 - 94,379.49}{218,480} = \frac{124,101}{218,480} = 57\%$$

Según la aplicación de la fórmula anterior, se estima que se puede reducir un 57% del total de las ventas sin que genere pérdida alguna.

3.7.1.5 Representación gráfica

Indica el grado de utilidad o pérdida con que opera la unidad productiva y se utiliza para corregir las posibles deficiencias.



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Para que el comité pueda cubrir los gastos de operación es necesaria la venta de Q. 94,379.49 equivalentes a un 43% del total de las ventas, así mismo el margen de seguridad es de 57%, considerado adecuado para el proyecto.

3.7.2 Flujo neto de fondos

Lo constituye la diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo que se originan de las operaciones normales en cada uno de los años de la vida útil del proyecto, con el objeto de evaluar financieramente el mismo y determinar su rentabilidad. A continuación se muestra el movimiento que tendrá el efectivo en los diferentes años.

Cuadro 25
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Flujo Neto de Fondos –FNF–
Año: 2011

(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	218,480	218,480	218,480	218,480	218,480
Ventas	218,480	218,480	218,480	218,480	218,480
Egresos	145,102	141,654	141,653	142,270	142,380
Costo directo de producción	57,934	57,934	57,934	57,934	57,934
Costos fijos de producción	24,769	24,769	24,769	24,769	24,769
Gastos de administración	29,131	29,131	29,131	29,131	29,131
Gastos financieros	4,998	0	0	0	0
ISR (31%)	28,270	29,820	29,819	30,436	30,546
Flujo neto de fondos	73,378	76,826	76,827	76,210	76,100

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

El cuadro anterior muestra los ingresos totales obtenidos de las ventas, así como los costos y gastos que se manejarán durante el proyecto; expresa el movimiento proyectado en cada año que se desarrollarán las actividades del proyecto de repollo.

3.7.3 Valor actual neto

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos, originados por una inversión. También consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero (0) de los flujos de efectivo futuros que

genera un proyecto y comparar si esta equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado. A continuación se muestra el valor actual neto del proyecto.

Cuadro 26
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Valor Actual Neto –VAN–
Año: 2011
(Cifras en quetzales)

Año	Inversión	Ingresos	Egresos	Flujo neto de fondos	Factor de actualización 25%	Valor actual neto
0	100,951			(100,951)	1.00	(100,951)
1	-	218,480	145,102	73,378	0.80	58,703
2	-	218,480	141,654	76,826	0.64	49,169
3	-	218,480	141,653	76,827	0.51	39,335
4	-	218,480	142,270	76,210	0.41	31,216
5	-	218,480	142,380	76,100	0.33	24,936
	100,951	1,092,400	713,060	278,389		102,407

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

El factor de actualización considerado es de 25% y se obtiene como resultado un VAN positivo de Q.102,407 esto indica que el rendimiento es mayor al esperado.

3.7.4 Relación beneficio costo

Es el resultado de la división de los ingresos actualizados entre los egresos actualizados con inclusión de la inversión total. Permite establecer la eficiencia con que utilizan los recursos en un proyecto.

Cuadro 27
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Relación Beneficio Costo –RBC–
Año: 2011
(Cifras en quetzales)

Año	Inversión	Ingresos	Egresos	Factor de actualización 25%	Ingresos actualizados	Egresos actualizados
0	100,951	-	-	1.00	-	100,951
1	-	218,480	145,102	0.80	174,784	116,081
2	-	218,480	141,654	0.64	139,827	90,658
3	-	218,480	141,653	0.51	111,862	72,527
4	-	218,480	142,270	0.41	89,489	58,274
5	-	218,480	142,380	0.33	71,592	46,655
	100,951	1,092,400	713,060		587,554	485,146

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

$$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Egresos Actualizados}} = \frac{587,554}{485,146} = 1.21$$

Lo anterior muestra que el proyecto es viable, debido a que por cada Q.1.00 invertido se obtiene Q.0.21 centavos de beneficio.

3.7.5 Tasa interna de retorno

Debido a que no puede realizarse de forma directa, el cálculo de esta, es a través del método prueba error o aproximaciones sucesivas para luego interpolar los valores actuales positivos y negativos encontrados y así obtener la tasa que iguale a cero el flujo neto de fondos actualizado.

Cuadro 28
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Tasa Interna de Retorno –TIR–
Año: 2011
(Cifras en quetzales)

Año	Flujo neto de fondos	Tasa de descuento 25%	Flujo de fondos netos actualizado	Tasa de descuento 65%	Flujo de fondos netos actualizado	Tasa de descuento 69.119%	Flujo de fondos netos actualizado
0	(100,951)	1.00	(100,951)	1.00	(100,951)	1.00	(100,951)
1	73,378	0.80	58,703	0.61	44,472	0.59	43,389
2	76,826	0.64	49,169	0.37	28,219	0.35	26,861
3	76,827	0.51	39,335	0.22	17,103	0.21	15,883
4	76,210	0.41	31,216	0.13	10,282	0.12	9,316
5	76,100	0.33	24,936	0.08	6,222	0.07	5,501
	278,390		102,408		5,347		-1

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

La TIR mide la rentabilidad de un proyecto y si es igual o mayor que la TREMA, debe aceptarse; de lo contrario, se rechaza; esto garantiza que generará más ganancia de las esperadas. Para este proyecto analizado la TIR ha sido mayor que la TREMA.

3.7.6 Periodo de recuperación de la inversión

Indica el tiempo en que el Comité logrará recuperar el monto de la inversión a realizar, para decidir si es rentable o no realizar el desembolso e iniciar las operaciones productivas.

Cuadro 29
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Proyecto: Producción de Repollo
Período de Recuperación de la Inversión –PIR–
Año: 2011
(Cifras en quetzales)

Año	Inversión	Flujo neto de fondos	Factor de actualización 25%	Flujo neto actualizado	Flujo neto acumulado
0	100,951	(100,951.22)	1.00	(100,951.22)	(100,951.22)
1		73,378.43	0.80	58,702.74	58,702.74
2		76,826.35	0.64	49,168.86	107,871.61
3		76,826.66	0.51	39,335.25	147,206.86
4		76,210.03	0.41	31,215.63	178,422.48
5		76,099.59	0.33	24,936.31	203,358.80
	100,951			102,408	594,611

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Total inversión 100,951.22

Flujo neto acumulado año 1 58,702.74

Diferencia = costo no

recuperado 42,248.48

Costo no recuperado 42,248.48 = 0.85925

Flujo neto actualizado año 2 49,168.86

$0.85925 \times 12 = 10.311 = 10$ meses

$0.311 \times 30 = 9.33 = 9$ días

El cálculo efectuado demuestra que la inversión será recuperada en diez meses y nueve días de vida del proyecto, lo cual se considera aceptable, debido a que se recupera la inversión total en menos de un año de vida del proyecto.

3.8 IMPACTO SOCIAL

El efecto que se tendrá al implementar la propuesta en el Municipio es positivo, debido al incremento económico y social, que beneficiará a la comunidad.

Con el desarrollo del proyecto se generarán grandes ganancias para los productores directos, a la vez se crearán nuevas fuentes de empleo y con esto se logrará disminuir la pobreza existente en el lugar, asimismo contribuirá a cubrir la demanda insatisfecha de la población consumidora de este producto.

3.9 GENERACIÓN DE EMPLEO

La proyección social que persigue el comité es la generación de empleos, que contribuye con el nivel de desarrollo de la comunidad, al obtener nuevos conocimientos de cultivos y expandir el producto a otras regiones y evitar así la migración de los pobladores a otro lugar en busca de empleo.

Para realizar el proyecto serán necesarios 113 jornales, los cuales estarán distribuidos en las diferentes etapas del proceso productivo, así como tres personas que se encargarán de dirigir las unidades administrativas y una que será subcontratada para realizará las actividades contables.

CAPÍTULO IV

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

En este capítulo se presentan aspectos administrativos para formar una organización acorde a las necesidades de la población de Yupiltepeque, por medio de la cual podrán elevar su nivel de ingresos y mejoraran sus expectativas de vida.

4.1 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Se propone la creación de un comité cuya estructura organizacional sea sencilla y funcional, con el fin principal de brindar oportunidades de empleo a los habitantes, obtener financiamiento en instituciones bancarias, asistencia técnica para producir con calidad y posicionarse en el mercado nacional con productos a excelentes precios.

4.1.1 Tipo y denominación

El comité será de tipo agrícola, se formará libremente y hará referencia a la actividad principal, la razón social se denominará: Comité Agrícola de Productores de Repollo El Calvario y se conocerá con el nombre comercial –CAPREC–

4.1.2 Justificación

La propuesta de inversión, se fundamenta principalmente en la necesidad de generar fuentes de empleo para elevar el nivel de vida de la población de Yupiltepeque.

También se puede mencionar el fácil acceso que los agricultores tienen a financiamientos por parte del Banco de Desarrollo Rural -BANRURAL-, esta institución tiene presencia en el Municipio y otorga créditos con tasas de interés bajas en comparación con otras entidades financieras, permite que las

asociaciones en pro del desarrollo agrícola, puedan poner en marcha los proyectos de forma tecnificada y con mayor rentabilidad.

Para realizar el proyecto se hace necesaria la creación de un comité que se encargue de administrar los recursos disponibles. En las comunidades rurales estas organizaciones tienen mucha aceptación, debido a que se caracterizan por buscar el bien común.

4.1.3 Marco jurídico

Es el conjunto de normas jurídicas externas e internas que rigen el funcionamiento de una organización.

4.1.3.1 Normas internas

Conjunto de normas, reglamentos y disposiciones que regulan el funcionamiento interno de la organización. A continuación se describe cada una de ellas.

- Acta de constitución.
- Reglamento interno de trabajo.
- Manuales administrativos (Organización, Normas y procedimientos)

4.1.3.2 Normas externas

Conjunto de normas jurídicas que conforman el marco legal dentro del que ha de regirse el funcionamiento de una organización.

- Constitución política de la República de Guatemala, Asamblea Nacional Constituyente 1985 y sus Reformas, Artículo 34. Derecho de Asociación; Artículo 39. Propiedad privada; Artículo 43. Libertad de industria, comercio y trabajo; Artículo 67. Protección a tierras y cooperativas agrícolas indígenas; Artículo 101. Derecho al trabajo y Artículo 224. División administrativa.

- Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA-, Decreto Número 27-92, del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto Número 26-92, del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 6. rentas exentas.
- Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97, del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 36. Ministerio de Gobernación, inciso b).
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto Número 11-2002, del Congreso de la República de Guatemala; Artículo 12, Funciones de los Consejos Municipales de Desarrollo, inciso b); Artículo 7, Integración de los Consejos Regionales de Desarrollo; y Artículo 15, Consejos Comunitarios de Desarrollo de Segundo Nivel.
- Código de Trabajo, Decreto Número 14-41 del Congreso de la República de Guatemala. Sección Segunda, Capítulo Quinto Obligación de los Patronos.
- Código de Comercio, Decreto Número 2-70, del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 3. Comerciantes sociales.
- Código Penal, Decreto Número 17-73, del Congreso de la República de Guatemala, Artículos 34. Propagación de enfermedades en plantas o animales.
- Código de Salud. Decreto Número 90-97, del Congreso de la República de Guatemala.
- Código Municipal, Decreto Número 12-2002, del Congreso de la República de Guatemala; Artículo 18 Organización de vecinos; Artículo 19 Autorización para la organización de vecinos; Artículo 175, Asociaciones Civiles y Comités.
- Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta Acuerdo Gubernativo Número 596-97.
- Decreto Gubernativo 2082, del Congreso de la República de Guatemala

de fecha dos de mayo de 1938, Artículo 1, reglamenta la formación de comités de diversa índole, por lo que se deberá constituir ante el Ministerio de Gobernación, oficina departamental.

- Ley de Protección y Mejoramiento al Medio Ambiente, Decreto 68-86 del Congreso de la República de Guatemala. Artículo 8, Deterioro de los recursos naturales para todo proyecto.
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto Número 295 del Congreso de la República de Guatemala.

4.1.4 Objetivos

Es la determinación de lo que se desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos se dividen en general y específicos.

4.1.4.1 Objetivo general

Crear una organización con el fin de generar fuentes de empleo, diversificar la producción de hortalizas y desarrollar proyectos que incentiven la participación de los miembros de las diferentes comunidades.

4.1.4.2 Objetivos específicos

Es todo lo que se debe realizar para el logro de las metas colectivas.

- Establecer una estructura organizacional que coadyuve al óptimo funcionamiento de la organización y definir las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.
- Desarrollar un sistema de comunicación que favorezca las relaciones entre los integrantes del comité así como de los empleados.
- Brindar asistencia técnica a los agricultores para que sus productos se adapten a las exigencias de los compradores.
- Capacitarse constantemente para satisfacer los gustos y preferencias de

los mercados demandantes.

- Gestionar alianzas con proveedores que permitan tener ventajas para ser más competitivos en el mercado.

4.1.5 Diseño de la organización

Es el que indica las unidades administrativas que conformarán la organización y son las siguientes: Asamblea general, junta directiva, administración, producción, comercialización.

4.1.5.1 Sistema de la organización

Se propone un sistema de organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad fluirán de forma descendente, la comunicación será directa con el fin de evitar duplicidad de mando y de funciones.

4.1.5.2 Estructura organizacional

Es el marco en el que se desenvuelve la organización y el patrón de relaciones entre los componentes o sus partes. De acuerdo a ésta, las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas. Para diseñar una correcta estructura organizacional, es importante tener en cuenta tres factores: La complejidad, formalización y centralización.

- **Complejidad**

Cuanto mayor sea la división del trabajo, más número de niveles habrá en la jerarquía, la dispersión de las unidades hará más difícil el control de la gente y sus actividades.

- **Formalización**

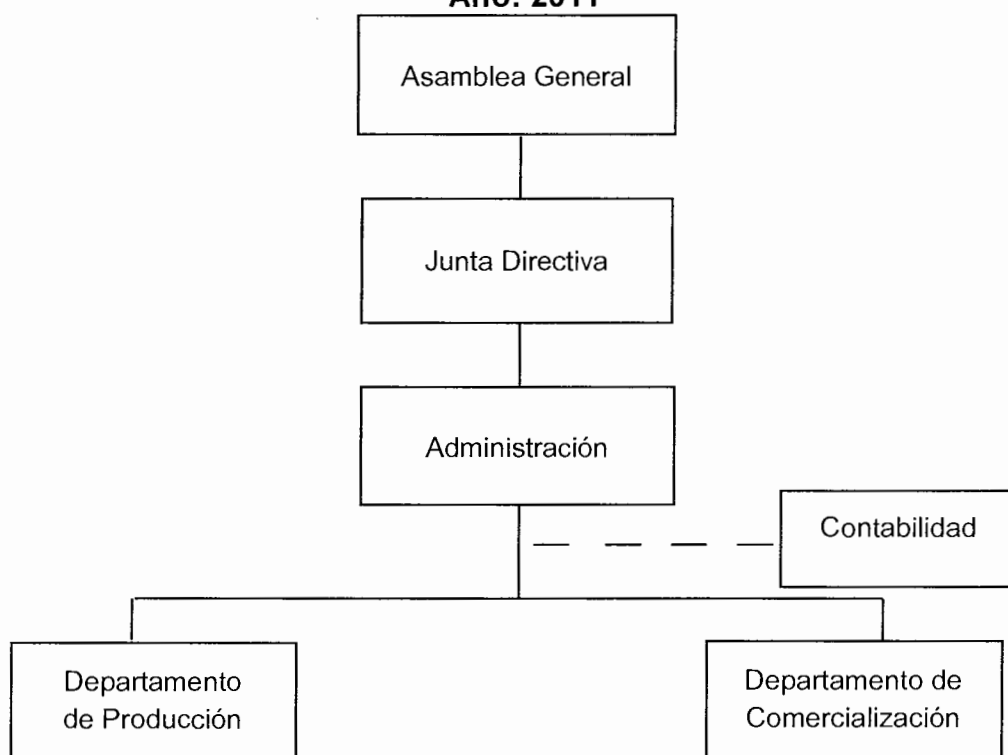
El comité debe basarse en reglas y procedimientos para evaluar la conducta de los empleados.

- **Centralización**

La toma de decisiones y la responsabilidad se darán de forma descentralizada. Los niveles más bajos adquirirán compromisos para lograr los resultados esperados de forma eficiente.

Al tener en consideración los aspectos anteriormente definidos, se muestra la estructura organizacional propuesta para el comité.

Gráfica 11
Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Estructura Organizacional
Comité Agrícola de Productores de Repollo El Calvario –CAPREC–
Año: 2011



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

La gráfica anterior presenta cada una de las unidades que coadyuvarán al desarrollo de las actividades de la organización, con el propósito de alcanzar los

objetivos propuestos con anterioridad. Las actividades contables serán realizadas por un contador externo, quien devengará honorarios.

El comité estará integrado por 10 socios quienes realizarán acciones operativas y administrativas.

4.1.5.3 Funciones básicas de las unidades administrativas

Las funciones básicas se describen a continuación.

- **Asamblea general**

Es la máxima autoridad del comité y estará integrado por todos los socios.

Dentro de las principales funciones están:

- Buscar nuevas propuesta de inversión.
- Realizar aportaciones económicas.
- Nombrar a la junta directiva.
- Fiscalizar las acciones de la junta directiva.

- **Junta directiva**

Es el órgano de mayor ejecución, estará integrada por cuatro socios del comité quienes también formarán parte de la asamblea general. Dentro de sus principales funciones están:

- Nombrar al representante legal del comité.
- Ejecutar las resoluciones de la asamblea general.
- Convocar reuniones mensuales con todos los socios.
- Evaluar, seleccionar al administrador de la organización.

- **Administración**

El administrador podrá ser uno de los socios del comité, devengará honorarios y tendrá la capacidad de realizar las siguientes funciones:

- Planificar y dirigir las acciones correspondientes para el desarrollo de los proyectos.
- Administrar los recursos humanos, materiales, económicos y financieros del comité, con el fin de mantener el adecuado funcionamiento del mismo.
- Realizar el proceso de integración del personal.
- Contratar los servicios de un perito contador para que realice todas las actividades contables derivadas de los proyectos en ejecución y de los futuros.
- Redactar informes mensuales sobre el desarrollo de las actividades organizacionales y productivas.
- Convocar a reuniones periódicas con los miembros de la junta directiva y los jefes de cada departamento para verificar el avance de los proyectos.
- Supervisar y apoyar a los jefes de cada departamento.
- Establecer estándares de calidad para la producción.

• **Producción**

Es el área encargada de verificar que los procesos productivos se realicen de forma eficiente y eficaz para obtener productos de buena calidad. Dentro de sus principales funciones están:

- Definir el proceso productivo.
- Supervisar cada etapa.
- Velar que la producción tenga los estándares de calidad establecidos.
- Cotizar y realizar los trámites de compra de insumos.
- Hacer requerimientos de insumos anticipadamente.
- Prestar asistencia a la administración para planificar y programar la producción.
- Coordinar la clasificación, empaque, almacenamiento temporal y transporte de la producción de repollos, en conjunto con el área de comercialización.

• **Comercialización**

Las actividades que deberá desempeñar esta unidad son las siguientes:

- Estudiar el mercado nacional para identificar clientes potenciales.
- Establecer el canal de comercialización idóneo.
- Contactar y contratar a una empresa de transporte eficiente para la entrega de los repollos en los puntos de venta.
- Fijar los precios, después de haber analizado los de la competencia y los costos incurridos.
- Establecer objetivos de venta de forma semanal
- Elaborar informes de venta mensuales
- Presentar resultados al administrador.

4.2 RECURSOS NECESARIOS

Son los elementos indispensables para que la organización tenga un buen funcionamiento.

4.2.1 Humanos

Estarán integrados por los socios del Comité Agrícola Productores de Repollo El Calvario –CAPREC-, quienes ocuparán el mando de cada unidad administrativa y para el proceso productivo serán contratados jornaleros a quienes se les remunerará por día trabajado.

4.2.2 Materiales

El proyecto será desarrollado en una extensión de dos manzanas de terreno, las actividades administrativas y de almacenamiento se llevarán a cabo en un local que mide 10 metros de ancho por 20 de largo, en el cual se ubicarán la oficina y la bodega, ambas instalaciones se arrendarán. También es necesario contar con mobiliario, herramientas y equipo agrícola.

4.2.3 Financieros

El total de la inversión para la puesta en marcha del proyecto es de Q. 100,951.00 y se integra de la siguiente manera: El aporte de los 10 socios que asciende a Q. 69,711.00 esto representa el 69% del financiamiento y el 31% restante es de Q. 31,240.00 proveniente de un préstamo bancario que será solicitado al Banco de Desarrollo Rural, S.A. –BANRURAL- el cual cuenta con una agencia en la cabecera municipal.

4.3 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para que el comité sea aceptado es necesario que proyecten beneficios sociales, económicos y culturales para los habitantes del lugar.

4.3.1 Social

El propósito de esta proyección es elevar el nivel de vida de los integrantes de la organización propuesta. La satisfacción de las necesidades imperantes en su núcleo familiar los incentivará a trabajar y participar en equipos de trabajo colectivos que coadyuvarán al logro de objetivos en común. Y se convertirá en ejemplo para futuras organizaciones.

4.3.2 Económica

Se generarán nuevas fuentes de trabajo y se disminuirá el índice de desempleo, los miembros obtendrán mayores ingresos monetarios, las opciones de crédito para tecnificar y diversificar la producción aumentará. Ellos a su vez contribuirán con la economía del Municipio.

4.3.3 Cultural

-CAPREC- apoyará y participará en el fomento de actividades educativas, culturales, religiosas y deportivas con el fin de crear un ambiente amigable y de armonía dentro de la comunidad. Los socios se darán a conocer mediante relaciones públicas por medio del comité, eso les dará fácil acceso a

capacitaciones y asesorías técnicas con instituciones como - INTECAP-.

4.4 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Aplicar el proceso administrativo en el desarrollo del proyecto de producción de repollo es imprescindible, permite llevar a cabo de manera técnica y científica, cada una de las actividades dentro de una organización. Las etapas que lo conforman son: Planeación, organización, integración, dirección y control.

4.4.1 Planeación

El administrador será la persona responsable de realizar la planificación adecuada para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

4.4.1.1 Principios de la planeación

Se puede considerar que los principios aplicables son los siguientes:

- **De la flexibilidad:** Los planes a corto, mediano y largo plazo deberán ser adaptables a los cambios que surjan en el ambiente interno y externo, los cuales pueden ser manejables o no, por ejemplo; la oferta y la demanda pueden variar, los precios aumentan o disminuyen según las exigencias del mercado etc. Es por ello que se recomienda mantener ciertos márgenes de holgura que permitan afrontar este tipo de situaciones.
- **De la Unidad:** Todas las unidades administrativas deberán conocer la planeación e integrarse y trabajar en equipo con el fin principal de alcanzar los objetivos fijados.
- **De la precisión:** Los planes redactados por el administrador, tienen que ser breves y claros para que todos los colaboradores los entiendan, se identifiquen con ellos y los lleven a la práctica.

4.4.1.2 Elementos de la planeación

Entre los que se puede mencionar están: misión, visión, estrategias, políticas, presupuestos y programas.

- **Misión**

“Somos una organización productiva que promueve el desarrollo económico de la comunidad, mediante la generación de fuentes de empleo y la producción de repollos bajo los respectivos estándares de calidad.”

- **Visión**

“Ser una organización competitiva, con los mejores precios del mercado y la cadena más grande de distribuidores a nivel nacional.”

- **Estrategias**

Es el enfoque de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos. Se utilizarán estrategias funcionales y empresariales.

- **Estrategias Funcionales**

A continuación se describen algunas estrategias consideradas como funcionales.

- Realizar una descripción específica para los puestos de trabajo que integrarán cada unidad administrativa definida en la estructura organizacional, con el fin de asignar a la persona idónea para la dirección de las mismas.
- Gestionar por medio de la Municipalidad de Yupiltepeque u organizaciones no gubernamentales, que instituciones como el INTECAP brinden capacitaciones y asistencia técnica a los productores miembros del comité. Y de esa forma aplicar los conocimientos adquiridos en el

proceso productivo, para obtener grandes cantidades de repollo con atributos mejores que los de la competencia.

- **Estrategias empresariales**

Estas se dividen en: Diferenciación, liderazgo de costos y enfoque a un nicho.

- **Diferenciación:** Consiste en ser diferente de los otros productores, al utilizar los mejores insumos en la producción, ofrecer repollos de calidad a precios bajos en cualquier época del año.
- **Liderazgo en costos:** Mantener los precios más bajos que los de la competencia, sin sacrificar la calidad y los beneficios que se ofrecen a los clientes.
- **Enfoque a un nicho:** Al iniciar el proyecto, el total de la producción será distribuido en el mercado “La Terminal” ubicado en la zona 4 de la ciudad capital, y posteriormente se extenderá a la Central de Mayoreo –CENMA– con el propósito de no enfrentarse directamente a todos los rivales.

- **Políticas**

Son enunciados guías que señalan criterios para tomar decisiones. Las políticas ayudarán a evitar aspectos como: pérdidas de tiempo en actividades productivas y administrativas, desperdicio de materias primas, entre otros. A continuación se describen algunas normas que deberán cumplirse dentro de la organización.

- Las reuniones se realizarán una vez al mes, para tratar asuntos relevantes de los proyectos en ejecución.
- Los documentos contables se analizarán de forma mensual para verificar la liquidez con la que cuenta el comité.
- Todo el personal operativo deberá utilizar las herramientas y el uniforme necesario para efectuar el proceso productivo.

- El pago de la mano de obra será semanal.
- Los proveedores recibirán sus pagos inmediatamente después de haber entregado los requerimientos.
- El dinero de las ventas deberá ingresar a las cuentas bancarias el mismo día en que se realice la negociación.
- Se deberán hacer inventarios cíclicos diariamente para confirmar la existencia o falta de insumos.
- Los requerimientos de materia prima se harán semanalmente para evitar retrasos en la producción.
- Los repollos no pueden permanecer más de seis horas almacenados.
- El departamento de comercialización se encargará de distribuir el producto de forma inmediata después de la cosecha.

- **Presupuestos**

Es una forma de predecir los resultados que se obtendrán al culminar cierto periodo de tiempo, esta herramienta es fundamental para la toma oportuna de decisiones. Los presupuestos que formulará el administrador con el apoyo de los jefes de cada unidad administrativa al final de cada año serán los siguientes: Producción, mano de obra, ventas, gastos administrativos, operativos y de distribución.

- **Programas**

Todas las actividades que realice el comité tienen que ser programadas por medio de un cronograma, este indicará el tiempo estimado de duración, desde el inicio hasta el final. Es importante que el encargado o jefe del área supervise los procesos, con el objetivo de establecer si se trabaja o no de forma eficiente, si los resultados no son los esperados, reaccionará de forma correctiva para solucionar los retrasos existentes y preventiva para evitar inconvenientes que puedan generar pérdidas considerables.

4.4.2 Organización

Es la etapa del proceso administrativo en la que se diseña la estructura formal del comité -CAPREC- para usar en forma más efectiva los recursos humanos materiales y financieros.

4.4.2.1 Principio de organización

Para realizar un diseño estructural correctamente, debe tenerse presente los siguientes principios.

- **De unidad de objetivo:** Los elementos humanos deben contribuir con sus esfuerzos individuales realizados de manera eficiente al logro de los objetivos colectivos.
- **Unidad de mando:** Cada trabajador recibirá órdenes de un solo superior.
- **Especificación:** Cuanto más se divida el trabajo, el comité trabajará con mayor eficiencia y precisión
- **Equilibrio de autoridad y responsabilidad:** El grado de autoridad que le corresponde a cada puesto debe estar establecido de forma clara, así mismo la responsabilidad para su desempeño.

4.4.2.2 Elementos de la organización

Los aspectos que se mencionarán son de vital importancia para llevar a cabo todas las actividades organizacionales.

- **División del trabajo:** La totalidad de las actividades deben ser divididas en porciones manejables para cada individuo, con el fin de alcanzar la especialización y el perfeccionamiento del trabajo.

- **Coordinación:** Se realizarán procesos que establezcan mecanismos para integrar las acciones de cada unidad administrativa en un todo y se vigilará la eficacia de dicha integración. Sin coordinación lo más probable es que los esfuerzos del recurso humano sean desperdiciados y se ocasionen retrasos y frustraciones.
- **Departamentalización:** A cada departamento se le asignarán tareas, las cuales deberán ser distribuidas por el encargado del mismo entre sus colaboradores, de acuerdo a las especificaciones de los puestos.

Las funciones y responsabilidades de cada puesto, se describen en un manual de organización que se presenta en la parte de anexos de este informe.

4.4.3 Integración

Es la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, compensación y capacitación del personal necesario.

El área administrativa tendrá a su cargo dicho proceso, a excepción de la inducción y capacitación que serán responsabilidad de los jefes de cada unidad.

4.4.3.1 Principios de la integración

Los siguientes principios deben tomarse en consideración para realizar una correcta integración del recurso humano.

- **Adecuación de hombre y funciones:** Cada puesto de trabajo se ocupará por la persona idónea, esto quiere decir, que debe tener las competencias y características que indica el descriptor de puestos de la

organización. El jefe de cada unidad administrativa hará los requerimientos necesarios de personal y el administrador se encargará de reclutarlo y contratarlo

- **Provisión de instrumentos:** La organización tienen la responsabilidad de proveer al personal, todo el equipo y herramientas indispensables para el desempeño de las actividades tanto administrativas como productivas y comerciales.
- **Inducción adecuada:** Al ingresar un nuevo elemento humano a laborar al comité, el jefe del área que integrará le dará una inducción general, lo presentará a todo el personal y luego lo dirigirá a su puesto de trabajo para brindarle capacitación sobre las funciones que desempeñará.

4.4.4 Dirección

Es una etapa trascendental para el éxito de la organización y del proyecto, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, esta tarea será encomendada a la junta directiva que es el máximo órgano de ejecución y dirección.

Deberá aplicar técnicas adecuadas de liderazgo, comunicación y motivación, con el fin de conseguir del equipo de trabajo la mayor dedicación en las tareas asignadas.

4.4.4.1 Principios de dirección

A continuación se describen algunos del principio o reglas de conducta que deben ser observados dentro de la organización:

- **De la coordinación de intereses:** Todos los integrantes deben conocer los objetivos propuestos y encaminar sus esfuerzos al logro de un objetivo de los mismos

- **De la vía jerárquica:** Las ordenes deben seguir una sola línea, solo debe haber un jefe para cada trabajador. Es importante evitar la duplicidad de mando, para no confundir a los colaboradores.
- **De la supervisión directa:** El administrador supervisará a los jefes de cada unidad y estos a sus subordinados, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las tareas asignadas y corregir posibles errores.
- **De la resolución del conflicto:** Los conflictos que aparezcan deben ser solucionados tan pronto como sea posible para evitar su propagación.

4.4.5 Control

El control garantiza que los movimientos reales se ajustan a los planeados, permite conocer desviaciones y demoras para aplicar las acciones correctivas pertinentes. El administrador del comité y los jefes de cada unidad controlarán todos los procedimientos por medio de las siguientes etapas:

- **Establecimiento de normas y estándares:** La administración establecerá los estándares de calidad, basada en manuales técnicos de producción.
- **Medición de resultados:** El jefe de cada unidad comparará los resultados obtenidos con los estándares establecidos, para determinar si se ha cumplido con los requerimientos.
- **Corrección:** Si se detectarán faltas, habrá de establecerse el motivo que las origino y el responsable de la actividad tendrá corregirlas.
- **Retroalimentación:** Es recomendable dejar por escrito todos los errores con sus respectivas soluciones, para evitar la incidencia de los mismos y mejorar la calidad del desempeño.

CONCLUSIONES

Con el resultado de la investigación realizada sobre el tema de organización empresarial de panadería y proyecto de producción de repollo se concluye lo siguiente:

1. Los recursos naturales del Municipio se han deteriorado de forma considerable a consecuencia de la inadecuada explotación de los mismos, las principales causas detectadas fueron: Que la población al carecer de un servicio de extracción de basura, realiza prácticas como tirarla en áreas boscosas que no son vigiladas, los sedimentos y agroquímicos utilizados en la agricultura provocan contaminación en los suelos, los cuales dejan de ser fértiles, la inexistencia de un sistema de tratamiento de aguas residuales permite que los ríos sean contaminados y no puedan ser considerados como fuentes de abastecimiento de agua.
2. En el año 2002 la población total de Yupiltepeque era de 13,079 personas, para el año 2011 se observa un incremento 2,460. Esta situación ha ocasionado que los servicios básicos no sean suficientes, tal es el caso de la educación a nivel diversificado, esta se ve afectada por las escasas instalaciones educativas y por la falta de recursos económicos de las familias para enviar a sus hijos a estudiar a otros municipios. En cuanto a salud se refiere, el único centro de salud ubicado en la cabecera municipal es insuficiente para darle atención a toda la población, No hay cobertura de drenajes en todo el Municipio y no se cuenta con un área destinada para la concentración y tratamiento de los desechos sólidos.

3. De las actividades artesanales analizadas, la panadería fue la más representativa, se conforma de cinco unidades productivas, según las características observadas se determinó que son pequeños artesanos quienes la realizan, este es su único medio de subsistencia y lo realizan de acuerdo a la experiencia adquirida de generaciones anteriores.
4. Las panaderías no se encuentran organizadas, derivado de esto no tienen acceso al financiamiento para tecnificar su producción y reducir sus costos, únicamente satisfacen las necesidades del mercado local, no consideran salarios y prestaciones establecidas por la ley debido a que la mano de obra utilizada es familiar.
5. El Municipio posee las condiciones topográficas, agronómicas y climatológicas para implementar la propuesta de inversión producción de Repollo. El propósito de este proyecto es diversificar la agricultura, y contribuir en la generación de ingresos, empleo e impulsar el desarrollo económico y social de los habitantes.
6. El proyecto de producción de Repollo se considera rentable, debido a que la inversión se empieza a recuperar desde el primer año de vida útil del mismo. Y el desembolso de cada socio no será mayor a Q. 7,000.00.
7. La creación de una organización para agrupar a personar interesadas en invertir en nuevos proyectos, generará oportunidades de ampliar conomientos agrícolas con estándares de calidad, los cuales podrán poner en práctica en cultivos ya existentes, con la finalidad de aumentar la producción e ingresos económicos de las personas involucradas.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones efectuadas se recomienda lo siguiente:

1. Que los pobladores formalmente organizados, soliciten a la Municipalidad y a los Consejos de Desarrollo, como entidades encargadas del medio ambiente, la implementación de programas que culturicen e incentiven a la población, a velar por la protección y el uso racional de los recursos forestales e hidrológicos, para evitar el deterioro constante.
2. Que la población en conjunto con el Consejo Comunitario de Desarrollo de cada centro poblado se organicen, y soliciten a las autoridades locales la gestión correspondiente para la construcción de establecimientos en los cuales se imparta educación a nivel diversificado con docentes capacitados, instalación de puestos de salud en las aldeas Vista Hermosa y Estanzuela debido a que son las más lejanas a la Cabecera Municipal, ampliación de la cobertura de agua potable, drenajes, letrinas y energía eléctrica en todas las comunidades. La atención a estos requerimientos a mediano plazo, evitará que la población emigre a la Cabecera Municipal u otras localidades para satisfacer estas necesidades.
3. Que los panaderos del Municipio se capaciten en instituciones como el INTECAP, para tecnificar, diversificar y aumentar la calidad del pan que producen.
4. Que los dueños de las panaderías se organicen a través de un comité, con la finalidad de obtener facilidades de financiamiento, adquirir materias primas a mejores precios para reducir costos, expandirse a nivel

departamental y contratar personal calificado para la producción del pan y atención a los clientes.

5. Que la población aproveche las condiciones climatológicas y topográficas favorables del Municipio, específicamente en la aldea El calvario, para llevar a la práctica la propuesta de inversión producción de repollo, debido a que es un producto con un proceso de producción relativamente corto y no requiere de una gran inversión, además es importante mencionar que es de consumo diario a nivel nacional y no se tendrá dificultad para su venta.
6. Que las personas interesadas en el proyecto producción de repollo promuevan su implementación a nivel municipal, con la ayuda de los Concejos Comunitarios de Desarrollo de cada localidad, para aumentar el número de socios y disminuir el aporte inicial de la inversión que deberá dar cada uno para la puesta en marcha del mismo.
7. Que los interesados en el proyecto de producción de repollo, se organicen y pongan en marcha la propuesta de inversión presentada, para generar empleos y obtener resultados de rentabilidad satisfactorios.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR CATALÁN, J.A. 2009 Método para la investigación del diagnóstico socioeconómico, (Pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados), Guatemala, Editorial Praxis, 3era edición, 150 p.
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE, GT. 31 de mayo 1985. Constitución Política de la República de Guatemala, Artículos, 34, 39, 43, 67, 101, 224, Guatemala, Impreso en librería Jurídica. 110 p.
- BERNAL TORRES, C.A. 2006 Metodología de la Investigación. Para Administradores, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. México, Pearson Educación, 2da edición, 304 p.
- BACA URBINA G. 2006. Evaluación de Proyectos. 5ta. Edición. McGraw-Hill Editores, S.A. México, 392 p.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, GT. 02 de mayo 1,983. Decreto Gubernativo 20-82, Artículo 1, reglamenta la formación de comités de diversa índole, Guatemala. sp.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, GT. sf Código de Comercio, Decreto Número 2-70, Artículo 9, 18, 19 y 175, Guatemala, 158 p.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, GT. 2005 Código Municipal de la República de Guatemala. Decreto 12-2002, Artículo 56. Editorial Ayala Jiménez Sucesores. 48 p.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, GT. 9 de junio, 2010. Reformas al Código Municipal de la República de Guatemala. Decreto 20-2010, Artículo 56. Editorial Ayala Jiménez Sucesores. 24 p.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA, GT. sf. Código Penal, Decreto Número 17-73, Artículos 34. Propagación de enfermedades en plantas o animales, Guatemala. sp.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, GT. sf. Código de Trabajo, Decreto Número 14-41. Sección Segunda, Capítulo Quinto

Obligación de los Patronos, Guatemala. 228 p.

- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, GT. sf. Código de Salud. Decreto Número 90-97, Guatemala. sp.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, GT. sf. Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-92, Artículos 18 y 19, impreso en Librería Jurídica, Guatemala. 46 p.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, GT. 12 de marzo 2002. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto Número 11-2002, artículo 11. Guatemala. 14 p.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA, GT. sf. Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles Agropecuarias, Decreto Número 99-98, Guatemala. sp.
- Congreso de la República de Guatemala, GT. sf. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto Número 295. Guatemala. sp.
- KOTLER, P. Y ARMSTRONG G. 2004. Marketing. 10° edición. Madrid, Pearson Educación S.A. 361 p.
- INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL –IGSS-. 2003. Reglamento de Inscripción de Patronos en el Régimen de Seguridad Social, Acuerdo No. 1123 de la Junta Directiva del IGSS e Instructivo para la Aplicación del Reglamento de Inscripción de Patronos en el Régimen de Seguridad Social, Acuerdo 44-2003 de la Gerencia del IGSS, Guatemala. 28 p.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GT. 1994. X Censo Nacional de Población y V de Habitación. Guatemala. 131 p.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GT. 2002. XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación. Guatemala. 271 p.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE-, 2003. XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, Guatemala. 264 p.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE-, 2003. XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, Guatemala. 261 p.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE-, GT. 1979. III Censo nacional agropecuario. Guatemala. sp.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE-, GT. 2003. IV Censo nacional agropecuario. Guatemala. sp.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE-, GT. 2011. Proyecciones de población. Guatemala. sp.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE-. GT. Agosto 2004. IV Censo Nacional Agropecuario. Número de Fincas Censales, Superficie Cosechada, Producción Obtenida de Cultivos Anuales o Temporales y Viveros. TOMO II. p. 66.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, GT. 2008. Salarios mínimos para actividades agrícolas y no agrícolas. Acuerdo Gubernativo 398-2008. Guatemala. sp.
- MUNICIPALIDAD DE YUPILTEPEQUE, marzo 2011, Censo Local de Población. sp.
- MUNICIPALIDAD DE YUPILTEPEQUE, “Plan de Desarrollo Municipal con énfasis en Reducción de la Pobreza 2003-2013”, Capítulo II. p 12.
- SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA, –SEGEPLAN-, GT. “Plan Estratégico Territorial de la Mancomunidad del Cono Sur 2007-2022”, Guatemala. p.9.
- SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA, SEGEPLAN-, GT. 2011, “Plan de Desarrollo Municipal Yupiltepeque 2011-2025”, Guatemala. 78 p.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO –EPS–



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

COMITÉ DE PRODUCTORES DE REPOLLO EL CALVARIO –CAPREC–

MUNICIPIO DE YUPILTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

GUATEMALA, MAYO 2013

ÍNDICE DEL MANUAL

	Contenido	Página
	INTRODUCCIÓN	i
1	OBJETIVOS DEL MANUAL	1
2	CAMPO DE APLICACIÓN	1
3	NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL	1
4	FUNSIONES BÁSICAS DEL COMITÉ	1
	Misión	2
	Visión	2
5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2
6	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	3

INTRODUCCIÓN

Es un instrumento administrativo, que servirá de guía para lograr un desempeño eficiente de las actividades inherentes al proyecto de producción de repollo, que se implementará en el municipio de Yupiltepeque, departamento de Jutiapa.

El manual de organización es la práctica de asentar por escrito todas las indicaciones o recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento del comité.

Expone la estructura organizacional, describe los puestos, sus funciones y los requisitos indispensables para ocuparlos, delimita el campo de aplicación y detalla las relaciones entre los mismos. También explica la jerarquía y los grados de autoridad y responsabilidad.

1 OBJETIVOS DEL MANUAL

A continuación se describen los objetivos por los cuales se realiza este manual.

- Servir de guía para que los nuevos empleados realicen sus funciones de forma adecuada.
- Mejorar los métodos de trabajo, mediante la aplicación de este manual.
- Establecer las atribuciones que le corresponden a cada unidad, para delegar responsabilidades.
- Minimizar errores y evitar duplicidad y omisión de actividades.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección así como el control interno.

2 CAMPO DE APLICACIÓN

En el presente manual únicamente se analizarán las siguientes unidades administrativas: Administración, producción y comercialización, para las cuales se diseñará el respectivo descriptor del puesto del jefe de cada área.

3 NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

Este documento se aplicará después del momento de su autorización y deberá ser actualizado anualmente o según se crea conveniente.

4 FUNCIONES BÁSICAS DEL COMITÉ

Las funciones más importantes que deberá desempeñar el comité se mencionan a continuación:

- Contribuir al desarrollo económico de los asociados y del Municipio.

- Planificar, programar y coordinar las actividades que realiza el comité con relación al proyecto de producción de repollo.
- Elaborar manuales de normas y procedimientos para establecer estándares de calidad del producto.
- Capacitar y asesorar a los agricultores de la organización, por medio de programas que diversifiquen la producción y mejoren la comercialización.
- Realizar campañas de publicidad para divulgar los beneficios que se obtienen al formar parte de –CAPREC- y despertar el interés de asociación entre los pobladores del Municipio.
- Buscar fuentes de financiamiento para tecnificar los procesos productivos.

Misión

“Somos una organización productiva que promueve el desarrollo económico de la comunidad, mediante la generación de fuentes de empleo y la producción de repollos bajo los respectivos estándares de calidad, para lograr satisfacer los gustos y preferencias de nuestros clientes.”

Visión

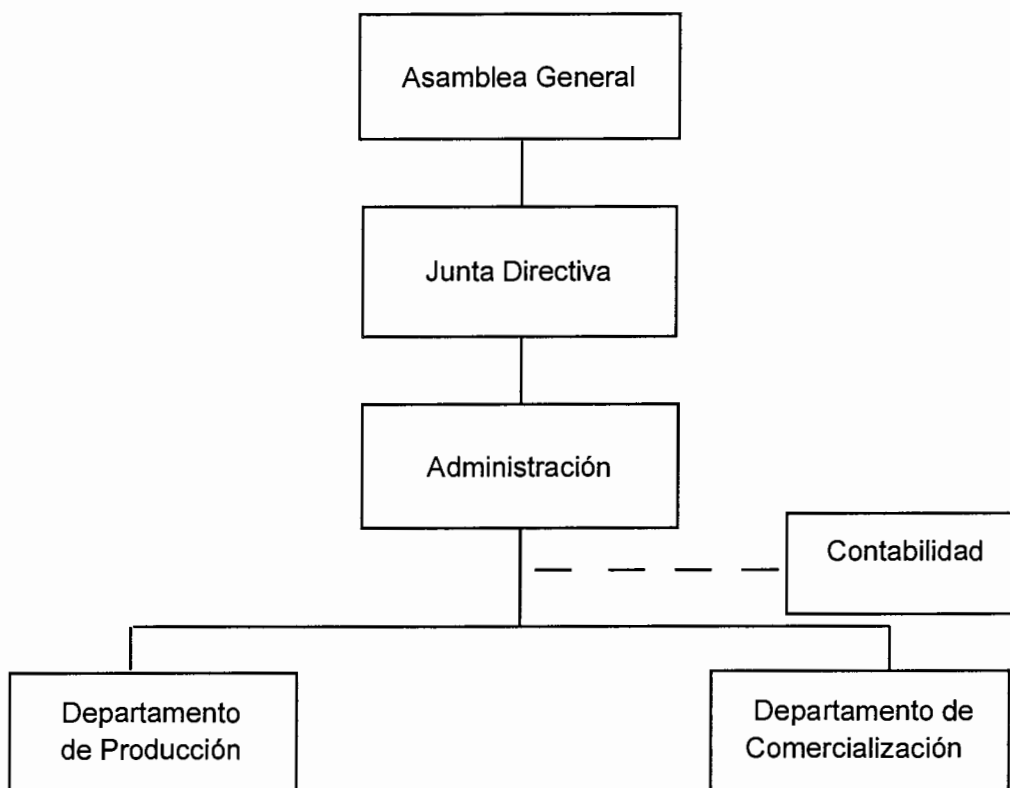
“Ser una organización competitiva, con los mejores precios del mercado y la cadena más grande de distribuidores a nivel nacional.”

5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es un factor determinante en la aplicación de este manual, debido a que en la estructura organizacional a simple vista se observa la jerarquía de cada puesto y la línea de mando.

A continuación se muestra la representación gráfica de la misma.

**Municipio de Yupiltepeque, Departamento de Jutiapa
Comité Agrícola de Productores de Repollo El Calvario –CAPREC–
Estructura Organizacional
Año: 2011**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2011.

Cada unidad ilustrada coadyuvará al desarrollo de las actividades de la organización y están encaminadas al logro de los objetivos del comité.

6 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación se presenta la descripción de puestos del jefe de cada unidad administrativa.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
COMITÉ AGRÍCOLA DE PRODUCTORES DE REPOLLO EL CALVARIO –CAPREC-		
Elaborado por:	Fecha:	Página:
Mildred Noemí Arriaza Ramírez	Enero 2013	1 de 2
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Título del Puesto: Administrador Unidad administrativa: Administración Inmediato superior: Presidente de la junta directiva. Subordinados: Jefes de producción y comercialización.		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Naturaleza: Es un puesto de carácter administrativo, apoya a la junta directiva, con alto grado de responsabilidad en la aplicación del proceso administrativo.		
Atribuciones: ➤ Administrar los recursos humanos, materiales, económicos y financieros del comité, con el fin de mantener el adecuado funcionamiento del mismo. ➤ Realizar el proceso de integración del personal. ➤ Planificar y dirigir las acciones correspondientes para el desarrollo de los proyectos. ➤ Redactar informes mensuales sobre el desarrollo de las actividades organizacionales y productivas. ➤ Convocar a reuniones periódicas con los miembros de la junta directiva y los jefes de cada departamento para verificar el avance de los proyectos. ➤ Supervisar y apoyar a los jefes de cada departamento. ➤ Establecer estándares de calidad para la producción.		
Autoridad: Sobre los jefes de cada departamento.		

Elaborado por:	Fecha:	Página:
Mildred Noemí Arriaza Ramírez	Enero 2013	2 de 2
Responsabilidad: De las atribuciones mencionadas con anterioridad y del equipo de trabajo proporcionado para el desempeño de sus funciones.		
Relaciones de trabajo: Con todos los miembros del comité e integrantes de la junta directiva, con los jefes de departamentos y servicios contables.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
ESFUERZO:	Mental	CONSECUENCIAS: No hay consecuencias
RIESGO:	No hay riesgo	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO (Requisitos mínimos)		
Educación: • Poseer título de nivel medio de perito en administración o carrera afín. Experiencia: • 3 años en controles administrativos o puestos similares. Habilidades: • Establecer y mantener relaciones interpersonales. • Facilidad de expresión. • Sentido de responsabilidad. • Gestión del talento humano. • Toma de decisiones en el momento oportuno. Destrezas: • Solución y aprovechamiento de conflictos. • Manejo de equipo de oficina y paquetes de computo.(Windows, Excel etc). Devengará honorarios: Q 2,000.00 mensuales y si es miembro del comité, recibirá parte equitativa de las ganancias.		

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
COMITÉ AGRÍCOLA DE PRODUCTORES DE REPOLLO EL CALVARIO –CAPREC-		
Elaborado por:	Fecha:	Página:
Mildred Noemí Arriaza Ramírez	Enero 2013	1 de 2
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO		
Título del puesto: Jefe de producción	Inmediato superior:	Administrador
Unidad administrativa: Producción	Subordinados:	Agricultores
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Naturaleza: Es un puesto de carácter agrícola, con el propósito de optimizar el proceso productivo de repollo. Atribuciones: • Definir y supervisar el proceso productivo. • Velar por que la producción tenga los estándares de calidad establecidos por la administración. • Cotizar y realizar los trámites de compra de insumos. • Hacer requerimientos de insumos anticipadamente. • Coordinar la clasificación, empaque, almacenamiento temporal y transporte de la producción de repollos, en conjunto con el área de comercialización. Autoridad: Sobre los agricultores. Responsabilidad: De las atribuciones mencionadas con anterioridad y del equipo de trabajo proporcionado para el desempeño de sus funciones.		

Elaborado por:	Fecha:	Página:
Mildred Noemí Arriaza Ramírez	Enero 2013	2 de 2
Relaciones de trabajo:		
Con la administración, los integrantes del departamento de comercialización y los agricultores.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
ESFUERZO:	Mental y físico	
RIESGO:	Bajo	
CONSECUENCIAS:	Grado bajo de consecuencias	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO (Requisitos mínimos)		
Educación: • Primaria completa. Experiencia: • 3 años en la producción agrícola especialmente de repollo. Habilidades: • Establecer y mantener relaciones interpersonales. • Sentido de responsabilidad. • Comunicativo, dinámico y proactivo. • Control de personal operativo. Destrezas: • Solución y aprovechamiento de conflictos. • Manejo de equipo agrícola. Salario: Q 2,188.00 mensuales, y si es miembro del comité recibirá parte equitativa de las ganancias.		

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

COMITÉ AGRÍCOLA DE PRODUCTORES DE REPOLLO EL CALVARIO –CAPREC-

Elaborado por:

Mildred Noemí Arriaza Ramírez

Fecha:

Enero 2013

Página:

1 de 2

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Título del cargo: Jefe de comercialización **Inmediato superior:** Administrador

Unidad administrativa: Producción

Subordinados:

Vendedores

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Naturaleza:

Es un puesto de carácter administrativo y comercial, consiste en planificar, coordinar y dirigir todo el proceso de comercialización, tiene a su cargo el estricto control de los ingresos por ventas y rinde cuentas semanalmente.

Atribuciones:

- Estudiar el mercado nacional para descubrir clientes potenciales.
- Establecer el canal de comercialización idóneo.
- Contactar y contratar a una empresa de transporte eficiente para la entrega de los repollos en los puntos de venta.
- Fijar precios, luego de analizar los de la competencia y los costos incurridos.
- Elaborar informes de venta semanales.

Autoridad:

Sobre los vendedores.

Responsabilidad:

De las atribuciones mencionadas con anterioridad, del equipo de trabajo proporcionado para el desempeño de sus funciones y de los valores monetarios por concepto de ventas.

Elaborado por:	Fecha:	Página:
Mildred Noemí Arriaza Ramírez	Enero 2013	2 de 2
Relaciones de trabajo:		
Con la administración, los integrantes del departamento de producción y los vendedores.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
ESFUERZO:	Mental	
RIESGO:	Intermedio (perdida de dinero)	
CONSECUENCIAS:	Grado medio de consecuencias (pago por perdidas)	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO(Requisitos mínimos)		
Educación: • Primaria completa. Experiencia: • 3 años en la comercialización de productos agrícolas. Habilidades: • Establecer y mantener relaciones interpersonales. • Sentido de responsabilidad. • Comunicativo, dinámico y proactivo. • Control de personal operativo. • Habilidad de negociación. Destrezas: • Solución y aprovechamiento de conflictos. • Manejo de equipo de oficina. Salario: No devengará, ganará comisiones sobre ventas (Q. 1.00 por cada quintal vendido).		