

**MUNICIPIO DE SANSARE  
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

**“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL  
(PRODUCCIÓN DE CAFÉ) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA”**

**BRENDA JANETH AZUCENA ALVAREZ VARGAS**

**TEMA GENERAL**

**“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y  
PROPUESTAS DE INVERSIÓN”**

**MUNICIPIO DE SANSARE  
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

**TEMA INDIVIDUAL**

**“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL  
(PRODUCCIÓN DE CAFÉ) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2014**

2014

(c)

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

**SANSARE - VOLUMEN 14**

**2-75-15-AE-2013**

**Impreso en Guatemala, C.A.**

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

**“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL  
(PRODUCCIÓN DE CAFÉ) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA”**

**MUNICIPIO DE SANSARE  
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

**INFORME INDIVIDUAL**

**Presentado a la Honorable Junta Directiva y al**

**Comité Director**

**del**

**Ejercicio Profesional Supervisado de**

**la Facultad de Ciencias Económicas**

**por**

**BRENDA JANETH AZUCENA ALVAREZ VARGAS**

**previo a conferírsele el título**

**de**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**en el Grado Académico de**

**LICENCIADA**

**Guatemala, noviembre 2014**

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

<b>Decano:</b>	<b>Lic. José Rolando Secaida Morales</b>
<b>Secretario:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>Vocal Primero:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</b>
<b>Vocal Segundo:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>Vocal Tercero:</b>	<b>Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso</b>
<b>Vocal Cuarto:</b>	<b>P.C. Oliver Augusto Carrera Leal</b>
<b>Vocal Quinto:</b>	<b>P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror</b>

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

<b>Decano:</b>	<b>Lic. José Rolando Secaida Morales</b>
<b>Coordinador General:</b>	<b>Lic. MSc. Felipe de Jesús Pérez Rodríguez</b>
<b>Director de la Escuela de Economía:</b>	<b>Lic. William Edgardo Sandoval Pinto</b>
<b>Director de la Escuela Contaduría Pública y Auditoría:</b>	<b>Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez</b>
<b>Director de la Escuela de Administración de Empresas:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>Director del IIES:</b>	<b>Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz</b>
<b>Jefe del Depto. de PROPEC:</b>	<b>Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera</b>
<b>Delegado Estudiantil Área de Economía:</b>	
<b>Delegado Estudiantil Área de Contaduría Pública y Auditoría:</b>	
<b>Delegado Estudiantil Área de Administración de Empresas:</b>	



**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 25 de noviembre de 2014, según Acta No. 20-2014 Punto QUINTO inciso 5.3, subinciso 5.3.48 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PRODUCCIÓN DE CAFÉ) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA", municipio de Sansare, departamento de El Progreso.

Presentó **BRENDA JANETH AZUCENA ALVAREZ**

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 veinticinco días del mes de febrero de dos mil quince.

Atentamente,

**"DÉ Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES**  
**SECRETARIO**



Smp.

*Ingrid*  
REVISADO

## **ACTO QUE DEDICO**

<b>A Dios</b>	Porque sin él nada somos, porque de él viene la sabiduría y en mis días alegres y tristes siempre ha sido fiel.
<b>A mis padres</b>	Por darme la vida, pero en especial a mi madre que siempre me apoyo y no permitió en ningún momento que me rindiera, a quien por su ejemplo y enseñanzas le debo la mujer que soy.
<b>A mi esposo</b>	Ronald quien ha sido complemento en mi vida, apoyo incondicional, la mayor bendición que Dios pudo darme y mi eterno amor.
<b>A mis hijos</b>	Aarón y Diego, por quienes realizó y realizaré cualquier sacrificio, porque algún día pueda acompañarlos en un triunfo igual o mayor a este.
<b>A mis hermanas</b>	Dayanne y Raquel, que este logro académico sirva de inspiración a sus vidas, a Briss a quien le debo mi ingreso a la Universidad y por su apoyo incondicional.
<b>A mi suegra y cuñados</b>	Camila, Lenin, Lester y Eduardo por sus muestras de cariño.
<b>A mis amigos</b>	Ingrid, Dulce, Andrea, Débora, Vivi, Lottie, Martha, Walter, Bruno, José Luis; y en especial a los de la foto, Dorita, Luis, Josué y Jorge la mejor adquisición del EPS... su amistad.
<b>A mis mentores</b>	Lic. Jerson López, Friné Salazar, Zulena Escobedo, Vicente Freixas, mi padrino; por su apoyo y conocimientos compartidos a lo largo de la licenciatura.
<b>A la Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	En Especial A La Escuela De Administración De Empresas por abrir sus puertas y formar a una profesional más para este país.

## ÍNDICE

Contenido	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO</b>	
<b>1.1 MARCO GENERAL</b>	<b>1</b>
1.1.1 Antecedentes históricos	1
1.1.2 Localización y extensión	3
1.1.3 Clima	3
1.1.4 Orografía	4
<b>1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA</b>	<b>4</b>
1.2.1 División política	4
1.2.2 División administrativa	5
<b>1.3 RECURSOS NATURALES</b>	<b>6</b>
1.3.1 Agua	6
1.3.2 Suelo	6
1.3.2.1 Tipos de suelo	6
1.3.3 Bosques	7
1.3.3.1 Cobertura forestal	7
<b>1.4 POBLACIÓN</b>	<b>8</b>
1.4.1 Total, número de hogares y tasa de crecimiento	8
1.4.2 Por género, edad, pertenencia étnica y área geográfica	8
1.4.3 Densidad poblacional	10
1.4.4 Población económicamente activa –PEA-	10
1.4.4.1 Ocupación y salarios	10
<b>1.5 ESTRUCTURA AGRARIA</b>	<b>11</b>
1.5.1 Tenencia de la tierra	11
1.5.2 Uso actual de la tierra	12
<b>1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA</b>	<b>12</b>
1.6.1 Educación	13
1.6.2 Salud	15
1.6.3 Agua, energía eléctrica domiciliar, drenajes y alcantarillados	16
1.6.4 Sistema de tratamiento de aguas servidas	19
1.6.5 Sistema de recolección de basura	19
1.6.6 Tratamiento de desechos sólidos	19



1.6.7	Letrinización y otros servicios sanitarios	20
1.6.8	Cementerio	21
<b>1.7</b>	<b>INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA</b>	<b>21</b>
1.7.1	Unidades de mini-riegos	21
1.7.2	Mercados	21
1.7.3	Vías de acceso	22
<b>1.8</b>	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>22</b>
1.8.1	Organizaciones sociales	22
1.8.1.1	Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE–	23
1.8.1.2	Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE–	23
1.8.1.3	Comités de agua	23
1.8.1.4	Juntas escolares	24
1.8.1.5	Casa de la cultura	24
1.8.1.6	Asociación de conferencias San Vicente de Paul	24
1.8.1.7	Alcohólicos anónimos	24
1.8.1.8	Asociación de fútbol –ASOFUTBOL–	25
1.8.1.9	Iglesia católica	25
1.8.1.10	Comité pro-feria de Sansare	25
1.8.1.11	Congregación de iglesias evangélicas	25
1.8.1.12	Asociación deportiva Sansare	25
1.8.2	Organizaciones productivas	26
1.8.2.1	Asociación de agricultores y ganaderos	26
1.8.2.2	Asociación de moto-taxis	26
<b>1.9</b>	<b>ENTIDADES DE APOYO</b>	<b>26</b>
1.9.1	Instituciones estatales	26
1.9.2	Instituciones municipales	27
1.9.3	Instituciones privadas con y sin fines de lucro	27
<b>1.10</b>	<b>FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO</b>	<b>27</b>
<b>1.11</b>	<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS</b>	<b>28</b>

## CAPÍTULO II SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ

<b>2.1</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>31</b>
2.1.1	Superficie, volumen y valor de la producción	31
<b>2.2</b>	<b>NIVELES TECNOLÓGICOS</b>	<b>33</b>
<b>2.3</b>	<b>COSTOS</b>	<b>33</b>

<b>2.4</b>	<b>RENTABILIDAD</b>	<b>35</b>
<b>2.5</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>35</b>
<b>2.6</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>36</b>
2.6.1	Proceso de comercialización	36
2.6.2	Análisis de comercialización	38
2.6.2.1	Análisis institucional	38
2.6.2.2	Análisis funcional	39
2.6.2.3	Análisis estructural	41
2.6.3	Operaciones de comercialización	43
2.6.3.1	Canales de comercialización	43
2.6.3.2	Márgenes de comercialización	44
<b>2.7</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>45</b>
2.7.1	Sistema de organización	45
2.7.2	Tipo de organización	45
2.7.3	Estructura organizacional	46
2.7.4	Generación de empleo	47
<b>2.8</b>	<b>RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>	<b>47</b>

**CAPÍTULO III  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA**

<b>3.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>49</b>
<b>3.2</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>50</b>
<b>3.3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>50</b>
3.3.1	General	51
3.3.2	Específicos	51
<b>3.4</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>51</b>
3.4.1	Identificación del producto	52
3.4.2	Oferta	54
3.4.2.1	Oferta histórica y proyectada de piña	54
3.4.3	Demanda	56
3.4.3.1	Demanda potencial histórica y proyectada	56
3.4.3.2	Consumo aparente histórico y proyectado	58
3.4.3.3	Demanda insatisfecha histórica y proyectada	58
3.4.4	Precio	59
3.4.5	Propuesta de comercialización	60

<b>3.5</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>60</b>
3.5.1	Localización	60
3.5.1.1	Macro-localización	60
3.5.1.2	Micro-localización	61
3.5.2	Nivel tecnológico	61
3.5.3	Tamaño del proyecto	61
3.5.3.1	Programa de producción	61
3.5.4	Requerimientos técnicos	63
3.5.4.1	Humanos	63
3.5.4.2	Físicos	63
3.5.4.3	Financieros	63
3.5.5	Proceso productivo	64
<b>3.6</b>	<b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL</b>	<b>67</b>
<b>3.7</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>67</b>
3.7.1	Inversión	67
3.7.1.1	Inversión fija	67
3.7.1.2	Inversión en capital de trabajo	69
3.7.1.3	Inversión total	70
3.7.2	Financiamiento	71
3.7.3	Estados financieros	72
3.7.3.1	Costos de producción proyectados	72
3.7.3.2	Estado de resultados proyectados	74
<b>3.8</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>76</b>
<b>3.9</b>	<b>IMPACTO SOCIAL</b>	<b>77</b>

**CAPÍTULO IV  
COMERCIALIZACIÓN  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA**

<b>4.1</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA</b>	<b>78</b>
4.1.1	Proceso de comercialización propuesto	79
4.1.1.1	Concentración	79
4.1.1.2	Equilibrio	79
4.1.1.3	Dispersión	79
4.1.2	Etapas de la comercialización propuesta	79
4.1.2.1	Institucional	80
4.1.2.2	Funcional	80
4.1.2.3	Estructural	83
<b>4.2</b>	<b>OPERACIONES DE COMERCIALIZACIÓN PROPUESTAS</b>	<b>84</b>

4.2.1	Canal de comercialización	84
4.2.2	Márgenes de comercialización	85

**CAPÍTULO V  
ESTUDIO ADMINISTRATIVO-LEGAL  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA**

<b>5.1</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>87</b>
<b>5.2</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA</b>	<b>88</b>
5.2.1	Objetivos	89
5.2.2	Tipo y denominación	89
5.2.3	Marco jurídico	90
5.2.3.1	Normas internas	90
5.2.3.2	Normas externas	90
5.2.4	Estructura organizacional	92
5.2.4.1	Diseño estructural	92
5.2.4.2	Sistema de organización	95
5.2.4.3	Funciones básicas de las unidades administrativas	95
<b>5.3</b>	<b>APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>97</b>
5.3.1	Planeación	98
5.3.2	Organización	98
5.3.3	Integración	99
5.3.4	Dirección	100
5.3.5	Control	102
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>103</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>106</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>108</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>112</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. División política. Años 1994, 2002, 2010 y 2013.	4
2	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Análisis de la población. Años 1994, 2002 y 2013.	9
3	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Alumnos inscritos por sector y área. Años 2012 y 2013.	14
4	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Cobertura de los servicios de agua, energía eléctrica domiciliar y drenajes. Años 1994, 2002, 2013.	17
5	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Cobertura de servicios sanitarios. Años 1994, 2002, 2013.	20
6	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Resumen de actividades productivas. Año 2013.	29
7	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Producción de café. Superficie, volumen y valor de la producción. Año 2013.	32
8	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Estado de costo directo de producción de café. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.	33
9	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Producción de café. Márgenes de comercialización agrícola. Año 2013.	44
10	Municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate, El Progreso. Oferta total histórica y proyectada de piña. Período 2008-2019.	55
11	Municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate, El Progreso. Demanda potencial histórica y proyectada de piña. Período 2008-2019.	57

12	Municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate, El Progreso. Consumo aparente histórico y proyectado de piña. Período 2008-2019.	58
13	Municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate, El Progreso. Demanda insatisfecha histórica y proyectada de piña. Período 2008-2019.	59
14	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Superficie, volumen y valor de la producción. Año 2013.	62
15	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Inversión fija.	68
16	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Inversión en capital de trabajo.	69
17	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Inversión total.	70
18	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Fuentes de financiamiento.	71
19	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Plan de amortización del préstamo.	72
20	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Estado de costo directo de producción proyectado. Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.	73
21	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Estado de resultados proyectado. Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.	74
22	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Evaluación financiera.	76
23	Municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate, El Progreso. Proyecto: producción de piña. Márgenes de comercialización. Año 2013.	85

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Tasa de repetición y promoción estudiantil. Año 2012.	15
2	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Producción de café. Proceso de comercialización. Año 2013.	37
3	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Producción de café. Análisis estructural de comercialización. Año 2013.	42
4	Composición de la piña. Año 2012. (Porción de 100 gramos comestibles).	52
5	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Recursos humanos. Año 2013.	94

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Producción de café. Canal de comercialización. Año 2013.	43
2	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso Estructura organizacional producción de café. Año 2013.	46
3	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Flujograma del proceso de producción, etapa preoperativa. Año 2013.	65
4	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Flujograma del proceso de producción, etapa operativa. Año 2013.	66
5	Municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate, El Progreso. Proyecto: producción de piña. Canal de comercialización. Año 2013.	84
6	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Estructura organizacional propuesta. Empresa Campesina Asociativa –ECA– Buena Vista. Año 2013.	92
7	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Organigrama nominal. Empresa Campesina Asociativa –ECA– Buena Vista. Año 2013.	93



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Distribución de planta. Año 2013.	113
2	Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso. Proyecto: producción de piña. Plan de Producción.	114
3	Manual de organización. Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista". Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso.	115
4	Manual de normas y procedimientos. Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista". Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso.	123

## **INTRODUCCIÓN**

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala por medio del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS– y de la investigación científica contribuye a identificar los problemas y causas sociales y económicas de la población rural con el fin de proponer soluciones que permitan obtener mejores condiciones de vida y desarrollo integral de las comunidades.

El informe individual contiene el tema específico “Comercialización y Organización Empresarial (Producción de café) y proyecto: producción de piña” derivado del tema general “DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”. Dicho estudio fue realizado durante el mes de junio en el municipio de Sansare, departamento de El Progreso.

El objetivo fundamental de la investigación es la determinación de la situación económica y social de la población objeto de estudio, así como identificar las potencialidades y requerimientos de inversión social y productiva, con el fin de proponer proyectos para elevar el nivel de vida de la población.

Para la elaboración de este informe se utilizó el método científico, en sus fases indagadora, demostrativa y expositiva, así también las técnicas de investigación como lo son la observación directa, entrevista y elaboración de encuestas, estas últimas se utilizaron en la visita preliminar y en el trabajo de campo, y concluye con el trabajo de gabinete donde se realiza la elaboración del informe individual.

Como resultado de la investigación se elabora el presente informe el cual consta de cinco capítulos, los que presentan el siguiente contenido:

Capítulo I, se especifican las características generales sociales y económicas de la unidad objeto de estudio, como lo son el marco general, división político-administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos, infraestructura productiva, entidades de apoyo, flujo comercial y financiero y el resumen de actividades productivas.

Capítulo II, se plantea la situación respecto el cultivo de café en relación a extensión, volumen y valor de la producción, nivel tecnológico utilizado por las unidades productivas, costos, rentabilidad, financiamiento, comercialización y organización empresarial; y como aporte un resumen de la problemática encontrada y su posible solución.

Capítulo III, en este se realiza la presentación general del proyecto que se propone realizar sobre la producción de piña, se detalla la descripción, justificación objetivos y los estudios que avalan la propuesta como lo son el de mercado, técnico, financiero y la evaluación de este, así como el impacto social que se pretende alcanzar con la Empresa.

Capítulo IV, se describe la propuesta de comercialización necesaria para la venta de piña, así como las operaciones que detallan el canal y márgenes de los diferentes participantes.

Capítulo V, aquí se presenta el estudio administrativo-legal el cual detalla la organización que deberá tener la empresa y los requerimientos legales que necesita para su institución y funcionamiento.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, seguido de los anexos que contiene los manuales de organización; de normas y procedimientos.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO**

El desarrollo de éste capítulo establece el mecanismo mediante el cual se facilita el conocimiento, identificación y análisis comparativo de las principales variables socioeconómicas que inciden en el desarrollo del entorno del municipio de Sansare, departamento de El Progreso, donde se destaca: marco general, división político-administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, el flujo comercial y financiero y por último un resumen de las actividades productivas de la localidad.

#### **1.1 MARCO GENERAL**

Este se circunscribe a los aspectos que presentan un panorama previo del municipio, lo cual facilita la identificación y conocimiento de la población. Se detallan antecedentes históricos, localización, extensión, clima y orografía.

##### **1.1.1 Antecedentes históricos**

La historia cuenta que se hallaban, en la región, árboles de sare; en uno de ellos fue encontrada una lámina de madera en donde esta tallada una virgen llamada de Las Mercedes, la cual es considerada en la actualidad patrona del municipio. Esta lámina puede apreciarse en la iglesia de la localidad. Según tradición verbal se creía que era un lienzo y en algunos casos indican que fue la virgen quien apareció en el árbol de Sare.

De esta cuenta adquiere su designación con el prefijo “san”; no se puede establecer cuando se le dio esta denominación, debido que hace mucho tiempo que se conoce con este nombre. Sansare era parte del departamento de Guatemala en 1871, año en que según decreto número 30 se crea Zacapa y es adjudicado a éste último.

Sin embargo, en 1872 se menciona a Sansare como parte del departamento de Jalapa según decreto 107 y es hasta el 13 abril de 1908 que pasa a formar parte de El Progreso según decreto número 683 el cual lo creó. En 1919 se emite un mandato en donde el departamento es redominado Estrada Cabrera, pero fue suprimido por disposición del Ejecutivo, vuelve a crearse por decreto 1965 de la Asamblea Legislativa el 3 abril 1935; en su artículo uno es mencionado Sansare como municipio.

Se dotó de acueductos, sistema de abastecimiento de agua y energía eléctrica durante el año 1972, esta última provista por el Instituto Nacional de Electrificación –INDE-, en la actualidad es ENERGUATE quien abastece. Se estableció una oficina telegráfica en 1901 y fue clausurada en 1922 funcionó en estación Jalapa lugar donde cruzaba la línea férrea y aún se observan rieles.

“Según datos recabados para Censo al 31 de octubre de 1880... Los terrenos son adecuados para el cultivo del arroz, del trigo, del café, de la caña de azúcar y del tabaco; pero por los naturales se dedican solamente al maíz y al de la yuca...”<sup>1</sup> Sansare era conocida como la tierra de la yuca hasta los años 90, sin embargo para 1991 la baja de precios y la importación de países vecinos propició la desaparición de la Cooperativa Agrícola Yuquita. Adicionalmente, provocó la merma en la producción de yuca y elaboración de yuca.

Durante los años 1986 a 1990 se realiza un estudio arqueológico por parte de la Escuela de Historia de la Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC– fueron encontrados vestigios tales como: puntas de proyectil, piedras de moler, así como una gran variedad de tiestos. Se realizaron trabajos de reconocimiento, mapeos y levantamientos topográficos en siete sitios, aunque se tenían planificados veinte.

---

<sup>1</sup> IGN (Instituto Geográfico Nacional) 1999. Diccionario geográfico de Guatemala. (CD-ROM). 3ª Ed. Guatemala.

Para el año 2012, según Memoria de Labores de la Municipalidad se reportan diferentes cambios en la infraestructura de la cabecera, tal como la ampliación del edificio municipal, mejoramiento en el parque y pavimentación de calles principales.

Se denota un enfrentamiento de tierras con Santa María Xalapán, jurisdicción del departamento de Jalapa, quienes indican que las tierras les pertenecen según Cédula real de la época de la colonia, sin embargo Sansare posee documentos que acreditan la propiedad; este incidente tiene origen desde hace más de 300 años y aún está en investigación.

### **1.1.2 Localización y extensión**

Sansare se sitúa en la región III Nor-oriental, colinda al norte con Sanarate y Guastatoya y al sur con el departamento de Jalapa. Tiene una extensión de 118 km<sup>2</sup>, se ubica entre 790 y 1,300 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra a una distancia de 37 km. de la cabecera departamental y 70 de la ciudad capital. Lo atraviesa la ruta al atlántico CA-9 y la nacional RN-19 la cual comunica al departamento de Jalapa.

### **1.1.3 Clima**

Toda la región se caracteriza por poseer un clima tropical seco, según clasificación Köppen-Geinger, sin embargo, con la altitud suele variar; reporta una temperatura promedio entre los 21 y 25.5 C°; cuenta con dos regiones, una cálida seca, otra templada húmeda y en menor proporción templada fría.

Cuenta con una precipitación anual de 780 mm en promedio, según área del municipio. Con vientos predominantes en un 60% este-noreste y un 40% noreste; la velocidad media es de 5.5 a 8.6 km/h y la máxima de 29 a 33 km/h.

### 1.1.4 Orografía

La fisiografía del municipio se caracteriza por cadenas montañosas y barrancos, según mapas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA– se observan cerros y conos volcánicos, laderas degradadas y montañas volcánicas; la tendencia de suelo se mantiene en quebrado e inclinado en su mayoría.

## 1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

Esta se encarga de brindar un panorama de la organización con la que cuenta el municipio tanto política como administrativamente.

### 1.2.1 División política

Se asocia con el ordenamiento territorial; se reporta la cabecera municipal, 14 aldeas, 7 caseríos, 1 finca y 2 colonias, es decir, 25 centros poblados, los cuales están divididos en 5 microregiones. Se detalla en el cuadro siguiente, la división política en comparación con los censos, el Plan de Desarrollo Municipal –PDM– y el año de investigación.

**Cuadro 1**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**División política**  
**Años 1994, 2002, 2010 y 2013**

Categoría	Censos		PDM	Investigación
	1994	2002	2010	2013
Cabecera municipal	1	1	1	1
Aldea	13	13	14	14
Caserío	17	12	7	7
Paraje	3	-	-	-
Finca	8	2	1	1
Colonia	1	1	3	2
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>25</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del Censo X de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y PDM (SEGEPLAN) 2010 e investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Para el Censo 1994 se reportaron 43 centros poblados en total, los cuales fueron modificados para el año 2002 reduciéndose el número a 29, desaparecen 5 caseríos, 3 parajes y 6 fincas, estos se adhieren a otros poblados o bien se dispersan por completo.

Para el año 2010, la división política fue modificada según el PDM realizado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN– en conjunto con el Consejo Municipal de desarrollo. Los cambios surgen por motivos de cercanía y ordenamiento territorial, lo cual facilita la ubicación terrestre y desplazamiento de los diferentes poblados.

En el año 2013 se reporta, únicamente, un cambio y consiste en la adhesión de la colonia fuente de vida a la cabecera municipal. Es por ello que se reducen las poblaciones a 25.

### **1.2.2 División administrativa**

Se rige por el Concejo Municipal, el cual es presidido por el Alcalde, éste es elegido popularmente por el pueblo para un período de cuatro años; se apoya en dos síndicos titulares y uno suplente, cuatro concejales y dos suplentes, este número aplica según Ley electoral y de partidos políticos, en su artículo 206, literal d.

Cuenta con 23 Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE–; de éstos 20 tienen participación en el Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE–, se excluyen las comunidades de Río Grande Abajo, Los Aritos y colonia Vicente de Paul; es presidido por el Alcalde y tienen representación las principales entidades locales, como los son: Registro Nacional de Personas, Fondo Nacional de Desarrollo, Juzgado de paz, entre otros.



### **1.3 RECURSOS NATURALES**

Estos son los obtenidos de la naturaleza, los cuales se utilizan para el desarrollo de las comunidades y brindar satisfacción a necesidades. Están integrados por agua, bosques y suelos mismos que se detallan a continuación.

#### **1.3.1 Agua**

El municipio cuenta con las siguientes fuentes hidrográficas: río Grande, Santa Rita, Sanarate y Seco; éstos considerados como los principales, adicionalmente, se observan 28 quebradas y 3 riachuelos, la mayoría con caudal intermitente debido que durante la época de verano suelen secarse. Son utilizados por la población para uso doméstico y en algunos casos para los cultivos según la cercanía que se tenga con éstos.

Respecto a las condiciones físicas de los ríos, estos se muestran contaminados por desechos sólidos provocados por pobladores del lugar quienes utilizan las fuentes hídricas como vertederos lo cual ocasiona que no puedan ser utilizados para beber, obliga a efectuar uso de los nacimientos aledaños. La tala de árboles para uso de cocción de alimentos coadyuva a la contaminación y disminución del caudal.

#### **1.3.2 Suelo**

Es considerado el principal recurso en el proceso productivo debido a que es necesario para cualquier actividad a realizar. La región se caracteriza por presentar suelos arenosos de poca profundidad y no muy fértiles. Se detalla en el apartado siguiente los tipos de suelo que reporta el municipio.

##### **1.3.2.1 Tipos de suelo**

Están clasificados en la serie Sansare principalmente, la cual presenta suelos arenosos ligeros, arcillosos y limosos; poseen características tales como:

filtración rápida, baja materia orgánica, poco fértiles e inclinados, sin color y con una profundidad de 40 a 50 centímetros.

También cuenta con suelos denominados Jalapa, Subinal y de los Valles, en menor proporción Alzatate, Marajuma, Pínula y Sholanima, todos presentan texturas franco arcillosa, arenosa, limosa y arcilla; con profundidad que oscila entre los 30 a 100 centímetros.

Se reporta en parte de la Aldea San Felipe la Tabla el tipo de suelo denominado Sholanima; en la Montañita, parte de Los Aritos y El Juez, Jalapa; en Poza Verde, Las Cabezas y Los Aritos, Subinal; variedad Marajuma en Los Cedros y suelos de los Valles en la meseta central, cabecera, Buena Vista, Los Cerritos y Trinidad; en los poblados restantes se observa la serie Sansare.

### **1.3.3 Bosques**

Los bosques en el País son diversos se clasifican en tres tipos: coníferas, latifoliadas y mixtos; son guardianes de afluentes y ecosistemas propios de cada región. Se describe en el apartado siguiente la cobertura actual que posee el municipio.

#### **1.3.3.1 Cobertura forestal**

Sansare reporta una cobertura forestal del 25% de bosque secundario/arbustal, 49% bosque latifoliado/cultivos, 11% asociación bosque secundario/arbustal, 4% asociación mixto/cultivos y un 11% de área sin cobertura, este dato según mapeo realizado en el 2006; en el perfil ambiental realizado por la universidad del Valle de Guatemala se reporta una pérdida del 1% anual.

Según Mapa de cobertura forestal de Guatemala y Dinámica de la cobertura forestal 2001-2006, se reporta para el año 2006 un área de 2,177 hectáreas, con

un cambio neto con respecto al 2001 de -192 y de -35 según cálculo anual; es decir, que en promedio se pierde 1.5% de área boscosa cada año. Según esta proyección se estima una cobertura para el 2013 de 1,958 ha.

La reforestación es promovida por el MAGA en el municipio, el cual proporciona a los pobladores árboles para sembrar, cuentan con un vivero administrado por la municipalidad. Se reportan dos reservas forestales ubicadas en las cercanías del casco urbano con el propósito de conservar las fuentes hídricas, sin embargo la tala inmoderada ha causado pérdidas significativas en la región.

#### **1.4 POBLACIÓN**

Es un elemento primordial en el estudio del desarrollo de una región, debido que este es el principal impulsor en su crecimiento. Se analizarán variables tales como: número de hogares y tasa de crecimiento, clasificación por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica, densidad poblacional, población económicamente activa y ocupación y salarios.

##### **1.4.1 Total, número de hogares y tasa de crecimiento**

Según proyecciones de población realizadas por el Instituto Nacional de Estadística –INE– se reportan 11,922 habitantes para el año 2013, con un total de 2,980 hogares; en referencia con el Censo 2002 se observa una tasa de crecimiento del 1.32%.

##### **1.4.2 Por género, edad, pertenencia étnica y área geográfica**

Se presenta inicialmente un cuadro que detalla las características de la población según género, área geográfica, etnia y edad para su posterior análisis.

**Cuadro 2**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Análisis de la población**  
**Años 1994, 2002 y 2013**

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2013	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
<b>Población por género</b>						
Hombres	4,357	50	5,410	50	5,770	48
Mujeres	4,331	50	5,311	50	6,152	52
<b>Total</b>	<b>8,688</b>	<b>100</b>	<b>10,721</b>	<b>100</b>	<b>11,922</b>	<b>100</b>
<b>Población por área</b>						
Urbana	2,373	27	3,399	32	4,868	41
Rural	6,315	73	7,322	68	7,054	59
<b>Total</b>	<b>8,688</b>	<b>100</b>	<b>10,721</b>	<b>100</b>	<b>11,922</b>	<b>100</b>
<b>Población grupo étnico</b>						
Indígena	86	1	73	1	62	1
No indígena	8,523	98	10,648	99	11,860	99
Ignorado	79	1	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>8,688</b>	<b>100</b>	<b>10,721</b>	<b>100</b>	<b>11,922</b>	<b>100</b>
<b>Población por edad</b>						
De 0 A 6	1,803	22	1,946	18	2,164	18
De 7 A 14	2,032	23	2,300	21	2,558	21
De 15 A 64	4,299	49	5,788	55	6,436	55
De 65 y +	554	6	687	6	764	6
<b>Total</b>	<b>8,688</b>	<b>100</b>	<b>10,721</b>	<b>100</b>	<b>11,922</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994; XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 y Proyecciones de Población período 2000-2020 del Instituto Nacional de Estadística –INE–.

Para el año 2013 se presenta una población femenina del 52% y masculina del 48%, para los años 1994 y 2002 se mantienen en 50% respectivamente. Se reporta una disminución en la población urbana con un total del 59% para el año de estudio y 41% en área rural.

No se obtienen datos significativos sobre comunidades indígenas, el 99% indicó no pertenecer a ésta. Se observa una población entre las edades de 15 a 64 años en un 55%, seguida por un 21% entre 7 a 14 años, 18% menores de 7 y 6% mayores de 64.

### **1.4.3 Densidad poblacional**

Para el año 1994 se tenía una densidad de 74 habitantes por kilómetro cuadrado, 91 para el 2002 y 112 en el 2013; es decir, que el aumento ha sido significativo lo que indica que el crecimiento poblacional también y con ello la demanda de servicios básicos.

### **1.4.4 Población económicamente activa –PEA-**

Es considerada la población que está en edad para trabajar o que busca trabajo activamente, en Guatemala según la Encuesta Nacional de Ingreso y Egresos se consideran a personas a partir de los 15 años. Según Censo 1994 se reporta una PEA del 27% y para el 2002 del 28%, donde predomina el género masculino; según proyección 2013 se muestra una PEA del 38% a nivel municipio con un mayor porcentaje de población económicamente activa en el área rural.

#### **1.4.4.1 Ocupación y salarios**

Esta se encuentra ligada a la variable anterior, se pretende establecer el tipo de ocupación que tienen los habitantes y la remuneración que obtienen, esto servirá para el posterior análisis del poder adquisitivo que presenta la población.

- **Niveles de ingresos**

Comprende las diferentes categorías de entradas económicas con las que cuentan los hogares, las cuales garantizan la manutención y satisfacción de necesidades, según investigación realizada el 14% de la población reporta ingresos mayores a Q.3,151.00, un 29% entre Q.1,801.00 y Q.3,150.00, el 18% entre Q.1,351.00 y Q.1,800.00 es decir menor al salario mínimo y el 39% de los hogares obtienen ingresos menores a Q.1,350.00.

Al hacer un comparativo con el monto de la canasta básica de alimentos el cual asciende a Q.2,772.00<sup>2</sup> se puede observar que no se cubre con los ingresos reportados; esto sin considerar los servicios de educación, vestuario, recreación y otros los cuales implican mayores ingresos.

## **1.5 ESTRUCTURA AGRARIA**

Es una variable que ha generado controversia a lo largo de la historia a nivel nacional y la posesión de ésta suele ser reclamada por varios entes. Muestra las relaciones entre la población, la tierra que utiliza y los productos que obtiene del trabajo de ésta. En el Municipio se detectaron estratos de fincas familiares, subfamiliares y microfincas, entre los productos que se cultivan predominan el maíz y frijol para autoconsumo, café para la venta y yuca en menor proporción.

### **1.5.1 Tenencia de la tierra**

Esta pormenoriza la posesión de la tierra en grupos, personas o instituciones; conlleva acciones legales de traspaso, venta, herencias o arrendamientos que se efectúen por el o los propietarios.

Según Censo Agropecuario 1979 el 81% de las fincas se encontraba en modo de propiedad, el 18% en arrendamiento y el restante en otro tipo de posesión; para el Censo 2003 los datos son 90% propio, 3% arrendamiento y 7% en usufructo.

Con base en el estudio realizado, se determinó que para el año 2013 el 67% de las fincas se encuentran en modo de propietario, el 26% en arrendamiento, 5% en calidad colonato y el restante 2% ocupada u otra posesión.

---

<sup>2</sup> Rodríguez, M. 2013. Canasta básica vital supera los Q5 mil. La Hora. Guatemala, GT. (en línea) consultado el 10 sept. 2013. Disponible en: <http://www.lahora.com.gt/index.php/nacional/guatemala/actualidad/178997-canasta-basica-vital-supera-los-q5-mil>

Los datos presentados muestran una diferencia porcentual significativa entre el período comparado, debido a cambios del régimen en todos los estratos, los cuales favorecen a los agricultores brindándoles medios para cultivar al aumentar el arrendamiento y otros tipos de tenencia.

### **1.5.2 Uso actual de la tierra**

En el Municipio, para el año 2013, el destino que tiene la tierra es: en un 86% cultivos anuales o temporales, como el maíz y el frijol; en este apartado se reportaron para el Censo 1979 y 2003 un 38% y 41% respectivamente, es decir, que el cultivo de productos de ciclo corto ha incrementado en los últimos años.

En tanto, que las tierras destinadas a bosques y pastos son del 20% de fincas, para cultivos permanentes y semipermanentes se reporta 6% y se destinan para otros fines el 36%, lo anterior según Censo agropecuario de 1979; al compararlo con 2003 en los mismos rubros se obtienen los siguientes resultados: 6% para bosques y pastos, 11% de fincas utilizan las tierras para cultivos permanentes y semipermanentes y el 42% bajo la categoría de otras tierras.

Según encuesta realizada para el año 2013 se obtiene un dato del 13% para cultivos permanentes y semipermanentes y 1% para bosques. El incremento en cultivos temporales o anuales ha sido significativo en comparación con los censos agropecuarios, adicionalmente se observa, la merma en las tierras destinadas a bosques y pastos afecta los ecosistemas y afluentes de la localidad.

## **1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA**

Estos son indispensables para cualquier sociedad, debido que satisfacen las necesidades básicas de esta, coadyuvan al desarrollo y benefician a las generaciones venideras. En esta variable se evaluarán aspectos tales como:

educación, salud, agua, energía eléctrica, drenajes, sistema de tratamiento de aguas servidas, recolección de basura, tratamiento de desechos sólidos, letrización y cementerios.

### **1.6.1 Educación**

Es considerado uno de los principales elementos que benefician a la población y pilar para el desarrollo económico. En cuanto a infraestructura el municipio cuenta con escuelas multigrado, algunas en mal estado y con sobre población de estudiantes en el área rural.

Se reporta para el año 2013 un total de 22 escuelas a nivel preprimario, 26 primarias, 8 en básicos y 4 para diversificado. Con una cobertura del 28%, 156%, 90% y 22% respectivamente para cada nivel. Se tienen 47 establecimientos en el área rural y 13 en el casco urbano.

Se cuenta con una relación de alumno/docente de 18 a 1 para el nivel preprimario, de 26 a 1 para el primario, 22 para básico y 14 en diversificado. Al considerar una educación personalizada, se observa un equilibrio someramente igual, sin embargo, el aumentar el número de docentes garantizaría mejoras integrales en el proceso didáctico. Se muestra un cuadro comparativo de los alumnos inscritos para los años 2012 y 2013:



**Cuadro 3**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Alumnos inscritos por sector y área**  
**Años 2012 y 2013**

<b>Niveles</b>	<b>Público</b>	<b>Privado</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Municipal</b>	<b>Total</b>
<b>Año 2012</b>					
<b>Preprimaria</b>					
Urbana	45	21	-	-	66
Rural	467	-	-	-	467
<b>Primaria</b>					
Urbana	478	53	-	-	531
Rural	1,333	-	-	-	1,333
<b>Básico</b>					
Urbana	288	41	-	-	329
Rural	416	-	-	-	416
<b>Diversificado</b>					
Urbana	17	24	-	43	84
Rural	-	-	34	-	34
<b>Totales</b>	<b>3,044</b>	<b>139</b>	<b>34</b>	<b>43</b>	<b>3,260</b>
<b>Año 2013</b>					
<b>Preprimaria</b>					
Urbana	120	27	-	-	147
Rural	381	-	-	-	381
<b>Primaria</b>					
Urbana	719	99	-	-	818
Rural	1,971	-	-	-	1,971
<b>Básico</b>					
Urbana	245	68	-	-	313
Rural	388	-	-	61	449
<b>Diversificado</b>					
Urbana	30	119	-	73	222
Rural	-	-	67	-	67
<b>Totales</b>	<b>3,854</b>	<b>313</b>	<b>67</b>	<b>134</b>	<b>4,368</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la Memoria de Labores 2012 y Consolidado Estadística Inicial 2013 de la Dirección Departamental de Educación, Unidad de Planificación Educativa, –MINEDUC–.

Se puede apreciar que el número de alumnos inscritos aumenta para el año 2013 en todos los niveles y áreas que se presentan, lo cual puede interpretarse como una mayor afluencia e interés de los padres porque los menores de edad obtengan mejores oportunidades de superación.

En cuanto a la deserción para el año 2012 se reportan 45 casos en el área urbana y 32 en la rural se observa una mayor cantidad en el ámbito público a nivel primario. Entre las razones más significativas los padres de familia indican como causas: problemas económicos lo cual obliga a utilizar a los hijos como un ingreso para sufragar los gastos del hogar; ligado a este tema se vincula la repetición y promoción estudiantil, se presenta el cuadro siguiente para una mejor apreciación:

**Tabla 1**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Tasa de repetición y promoción estudiantil**  
**Año 2012**

<b>Niveles</b>	<b>Repetición</b>	<b>Promoción</b>
Preprimaria	0.00%	100.00%
Primaria	11.85%	88.15%
Básico	19.79%	80.21%
Diversificado	3.98%	96.02%

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la Memoria de Labores 2012 de la Dirección Departamental de Educación, Unidad de Planificación Educativa, –MINEDUC–.

La repetición es más frecuente a nivel primario, siguiéndole básico y en menor tasa diversificado. La promoción tiene un comportamiento directamente proporcional a la repetición.

Por último, respecto al analfabetismo el departamento de El Progreso es uno de los que tienen el menor porcentaje, para Sansare se reporta según investigación realizada un 3% de analfabetas en el área urbana y 16% en la rural. La falta de presupuesto ha provocado el poco seguimiento al tema, con el fin de lograr la erradicación total.

### **1.6.2 Salud**

Sansare posee un centro de salud en el casco urbano y cuatro puestos en las aldeas de Poza Verde, Los Cerritos, San Felipe La Tabla y El Jute, ninguno

cuenta con servicio de encamamiento y no poseen los medicamentos necesarios para suplir a la población de ellos. Se reportan únicamente 28 empleados en el área de salud, con una cobertura según casos reportados en el 2013 del 58%.

Presenta una morbilidad para el año 2012 de 4.6 por cada mil habitantes, entre las principales enfermedades destacan: respiratorias, gastrointestinales y nerviosas, entre otras; en el área infantil la morbilidad es de 3.07 por cada mil para el mismo año.

La tasa de mortalidad general para el año 2012 es de 6.29 por cada mil habitantes y para el 2013 de 4.45, debido a diferentes causas. En el área infantil, esta se encuentra en 15.21 por cada mil nacimientos para el año 2012; al 2013 se reporta una tasa del 12.20, es decir, disminuyó, lo cual es algo positivo para el Municipio.

### **1.6.3 Agua, energía eléctrica domiciliar, drenajes y alcantarillados**

Estos servicios básicos son indispensables para toda comunidad, garantizan una mejora en la calidad de vida y deben ser proporcionados y fiscalizados por entidades públicas. Se detalla en el cuadro siguiente los hogares con servicios según censos, investigación y encuesta realizada a los representantes de COCODE de cada comunidad.

**Cuadro 4**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Cobertura de los servicios de agua, energía eléctrica domiciliar y drenajes**  
**Años 1994, 2002, 2013**

<b>Servicio</b>	<b>Censo 1994</b>	<b>%</b>	<b>Censo 2002</b>	<b>%</b>	<b>Investigación 2013</b>	<b>%</b>	<b>COCODE</b>	<b>%</b>
<b>Agua</b>								
<b>Urbana</b>	<b>532</b>	<b>100</b>	<b>689</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>753</b>	<b>100</b>
Con servicio	452	85	621	90	143	98	678	90
Sin servicio	80	15	68	10	3	2	75	10
<b>Rural</b>	<b>1,232</b>	<b>100</b>	<b>1,559</b>	<b>100</b>	<b>388</b>	<b>100</b>	<b>1,887</b>	<b>100</b>
Con servicio	554	45	803	52	330	85	1,480	78
Sin servicio	678	55	756	48	58	15	407	22
<b>Municipio</b>	<b>1,764</b>	<b>100</b>	<b>2,248</b>	<b>100</b>	<b>534</b>	<b>100</b>	<b>2,640</b>	<b>100</b>
Con servicio	1,006	57	1,424	63	473	89	2,158	82
Sin servicio	758	43	824	37	61	11	482	18
<b>Energía eléctrica</b>								
<b>Urbana</b>	<b>532</b>	<b>100</b>	<b>689</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>753</b>	<b>100</b>
Con servicio	460	86	669	97	140	96	715	95
Sin servicio	72	14	20	3	6	4	38	5
<b>Rural</b>	<b>1,232</b>	<b>100</b>	<b>1,559</b>	<b>100</b>	<b>388</b>	<b>100</b>	<b>1,887</b>	<b>100</b>
Con servicio	808	66	1,401	90	351	90	1,658	88
Sin servicio	424	34	158	10	37	10	229	12
<b>Municipio</b>	<b>1,764</b>	<b>100</b>	<b>2,248</b>	<b>100</b>	<b>534</b>	<b>100</b>	<b>2,640</b>	<b>100</b>
Con servicio	1,268	72	2,070	92	491	92	2,373	90
Sin servicio	496	28	178	8	43	8	267	10
<b>Drenajes</b>								
<b>Urbana</b>	<b>532</b>	<b>100</b>	<b>689</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>753</b>	<b>100</b>
Con servicio	23	4	26	4	13	9	51	7
Sin servicio	509	96	663	96	133	91	702	93
<b>Rural</b>	<b>1,232</b>	<b>100</b>	<b>1,559</b>	<b>100</b>	<b>388</b>	<b>100</b>	<b>1,887</b>	<b>100</b>
Con servicio	-	-	-	-	-	-	-	-
Sin servicio	1,232	100	1,559	100	388	100	1,887	100
<b>Municipio</b>	<b>1,764</b>	<b>100</b>	<b>2,248</b>	<b>100</b>	<b>534</b>	<b>100</b>	<b>2,640</b>	<b>100</b>
Con servicio	23	1	26	1	13	2	51	2
Sin servicio	1,741	99	2,222	99	521	98	2,589	98

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística –INE– e investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

### Agua

La distribución del líquido vital es de manera entubada, no se cuenta con agua potable debido a la falta de infraestructura para dar el tratamiento adecuado.

Este servicio lo brinda la Municipalidad únicamente a dos poblados que son el casco urbano y aldea Los Cerritos, con un cobertura del 89% del total de hogares, según investigación realizada.

Para el Censo 2002 se reportó un 67% de hogares con distribución de agua mediante tubería 32% por acarreo y 1% de otro tipo, según encuesta realizada se reporta en estos rubros un 53%, 45% y 2% respectivamente; es decir, que se tiene un aumento en la cobertura de agua entubada del 14%, esto beneficia a la población respecto a tiempo, higiene y obtención del recurso.

Según entrevistas realizadas a los presidentes de COCODE el 82% de la población cuenta con servicio de agua entubada, sin embargo, la distribución es irregular debido que pasan varios días sin recibir este beneficio, por lo que recurren al acarreo para lograr obtenerlo, o bien la compra con personas que tienen pozo.

### **Energía eléctrica domiciliar**

Esta es prestada por la empresa ENERGUATE quien distribuye tanto a nivel residencial como alumbrado público, en cuanto a la energía domiciliar, para el año 2013, se tiene una cobertura del 90% de la población, el restante no cuenta con el servicio por falta de medios para la instalación y pago de la misma. De igual manera se reportan fallas en la continuidad del servicio y alto costo.

Al realizar el comparativo con el año 1994 según censo realizado se reporta un 26% de cobertura en el área urbana y 46% en la rural, con un total del 72%; con respecto al censo 2002 se observa un aumento en la cobertura domiciliar en un 4 y 16% respectivamente, es decir, un total del 92% en el Municipio.

### **Drenajes y alcantarillados**

Únicamente, el área urbana cuenta con el servicio y de igual manera solo 51 hogares hacen uso de este; la municipalidad tiene un cobro de Q10.00 al mes. Este dato reporta un incremento del 1% en comparación con los Censos 1994 y 2002, entre estos dos últimos el porcentaje se mantiene.

En cuanto a los alcantarillados se recabo información sobre la existencia de 91 pozos de visita existente, se ubican en el casco urbano, el plano fue realizado en el año 2000 y no ha sufrido modificaciones, la recolección de aguas residuales se realiza mediante estos alcantarillados y es direccionada a aldea Buena Vista.

#### **1.6.4 Sistema de tratamiento de aguas servidas**

Se tiene una planta ubicada en aldea Buena Vista en donde se brinda tratamiento a un porcentaje de aguas servidas, el propósito de este proceso es producir agua limpia y reutilizable.

#### **1.6.5 Sistema de recolección de basura**

Según estudio realizado se reporta una cobertura del 16% del total viviendas del municipio, el servicio es brindado por la municipalidad con un cobro mensual de Q20.00 por hogar. Se realiza los días lunes, martes, jueves y viernes en el casco urbano y aldea Los Cerritos.

En el área rural las prácticas más comunes son la quema y el entierro de la basura, en algunos casos cuando se tiene cerca un barranco es utilizado como vertedero, esto provoca focos de enfermedades y contaminación.

#### **1.6.6 Tratamiento de desechos sólidos**

En la actualidad no se cuenta con ningún tipo de planta de tratamiento, se ha destinado como barranco un terreno sobre la carretera, vía a Estación Jalapa, en

donde se quema cada dos días, lo cual, como es sabido es una práctica de contaminación ambiental.

### 1.6.7 Letrinización y otros servicios sanitarios

Este tipo de servicio es utilizado con regularidad en el área rural mayoritariamente, debido a la falta de drenajes y medios para el desecho de sólidos. Entre los daños más comunes que reporta este servicio sanitario es morbilidad infantil, contaminación ambiental, proliferación de enfermedades, entre otros. Según encuesta realizada se determinó que existen cambios sustanciales en el Municipio en comparación con los Censos 1994 y 2002, se muestra una disminución en el uso de letrinas. Se detalla en el cuadro siguiente por área los tipos de servicio sanitario con los que cuentan los hogares.

**Cuadro 5**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Cobertura de servicios sanitarios**  
**Años 1994, 2002, 2013**

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Investigación 2013		COCODE	
		%		%		%		%
<b>Área urbana</b>	<b>532</b>	<b>100</b>	<b>689</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>1,887</b>	<b>100</b>
Sanitario lavable	54	10	238	35	63	43	755	40
Letrina o pozo ciego	417	78	385	56	27	18	944	50
Otros	29	6	23	3	37	25	-	-
Sin servicio sanitario	32	6	43	6	19	14	188	10
<b>Área rural</b>	<b>1,232</b>	<b>100</b>	<b>1,559</b>	<b>100</b>	<b>388</b>	<b>100</b>	<b>2,640</b>	<b>100</b>
Sanitario lavable	21	2	171	11	77	20	871	33
Letrina o pozo ciego	951	77	806	52	184	47	1,056	40
Otros	17	1	150	9	73	19	238	9
Sin servicio sanitario	243	20	432	28	54	14	475	18
<b>Municipio</b>	<b>1,764</b>	<b>100</b>	<b>2,248</b>	<b>100</b>	<b>534</b>	<b>100</b>	<b>4,527</b>	<b>100</b>
Sanitario lavable	75	4	409	18	140	26	1,626	36
Letrina o pozo ciego	1,368	77	1,191	53	211	40	2,000	44
Otros	46	3	173	8	110	21	238	5
Sin servicio sanitario	275	16	475	21	73	13	663	15

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística –INE– e investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Se observa una disminución significativa en el uso de letrina en el área urbana, de igual manera en la rural a pesar de no ser similar. Se reportó un 13% de hogares que no cuenta con servicio sanitario. El 43% de los hogares en la cabecera cuenta con excusado lavable, en tanto que en las aldeas el 47% utilizan letrina o pozo ciego.

#### **1.6.8 Cementerio**

Se identificaron tres cementerios ubicados en los siguientes puntos: cabecera municipal, Los Cerritos y Río Grande Abajo, estos son compartidos con las comunidades vecinas y únicamente el de la cabecera se encuentra circulado, los restantes están expuestos, lo cual representa un riesgo a la población.

### **1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**

Se analizan las características físicas con las que cuenta el municipio que benefician a las unidades productivas en el desarrollo de las actividades propias de su giro, entre estas características se pueden mencionar las siguientes: carreteras, mercados y otros agentes que contribuyen al desarrollo económico de la población.

#### **1.7.1 Unidades de mini-riegos**

Se reportan sistemas de riego, únicamente, por gravedad, los agricultores hacen uso de la lluvia es por ello que la siembra se realiza al inicio de la temporada, en las fincas que cuentan con pozo propio utilizan bomba para drenar el agua o bien si existe un nacimiento cercano, obtienen el recurso mediante mangueras.

#### **1.7.2 Mercados**

Se encuentra un mercado municipal a un costado del salón, en donde se observan ventas de ropa, verduras, zapatos y carnicerías, funciona de lunes a domingo de siete de la mañana a cinco de la tarde. Adicionalmente, se tiene



estipulado los miércoles como día de mercado en donde se utilizan las calles aledañas al parque para ubicar ventas locales y de municipios cercanos; se observan ventas de ropa, verduras, teléfonos, zapatos, entre otros.

### **1.7.3 Vías de acceso**

La principal vía de acceso es la carretera al atlántico CA-9 y la nacional RN-19, las cuales están pavimentadas; con respecto a calles éstas se encuentran en condiciones regulares y malas, tienen infraestructura de cemento, adoquín y terracería; estas últimas son transitables en temporada de verano y sufren daños en invierno.

Según información recabada la cabecera está en un 95% asfaltada; con respecto a las comunidades en el área rural predomina la carretera de segunda categoría, conocida regularmente como terracería; se hizo mención en el párrafo anterior que no son transitables en temporada de invierno, debido al deterioro.

## **1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

La población ésta integrada también por entidades que brindan apoyo y la organizan, Sansare presenta las siguientes organizaciones sociales y productivas.

### **1.8.1 Organizaciones sociales**

Estas promueven beneficios para la sociedad, según giro social, cultural, religioso y filantrópico, surgen tras la necesidad de promover la integración de la población mediante grupos con intereses comunes, Sansare cuenta con las siguientes organizaciones:

#### **1.8.1.1 Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE–**

Son establecidas según artículo 14 del Decreto número 11-2002, literal b del Congreso de la República, en donde se define que los –COCODE– actúan para “promover y facilitar la organización y participación efectiva de las comunidades y sus organizaciones, en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral de la comunidad”.

Son representantes de la población ante las autoridades locales, departamentales y nacionales, en la Cabecera Municipal participan activamente en las reuniones del COMUDE, donde promueven y discuten la inversión a desarrollar en el Municipio.

#### **1.8.1.2 Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE–**

Es fundado según Decreto número 11-2002, ley de los consejos de desarrollo urbano y rural, aprobado por el Congreso de la República, su objetivo principal es la participación ciudadana e inclusión de la población en los procesos políticos y de desarrollo. En Sansare las reuniones se realizan el último martes de cada mes y son presididas por el Alcalde Municipal.

Las organizaciones que tienen presencia en dicha junta son: Concejo Municipal, veinte representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE– y delegados de las instituciones estatales en el Municipio.

#### **1.8.1.3 Comités de agua**

Estos se encargan de distribuir, vigilar y dar mantenimiento a la red de distribución de agua en las comunidades donde se han organizado para dicho fin, entre ellas se pueden mencionar las siguientes: Los Cerritos, San Felipe la Tabla, Estación Jalapa, Los Cedros, El Juez, Los Aritos, El Pino, Rio Grande

Arriba, Santa Inés Quebrada Grande. Las demás comunidades tienen representación en cuanto al manejo del agua, en el COCODE.

#### **1.8.1.4 Juntas escolares**

Se integran por padres de familia en cada establecimiento estudiantil, se encargan de velar por la refacción y la educación que se imparte en los establecimientos, adicional del apoyo en actividades conmemorativas.

#### **1.8.1.5 Casa de la cultura**

Es coordinada por la municipalidad y se encarga de promover la cultura en la población, imparte clases de música, manualidades y belleza; realiza actividades culturales en establecimientos educativos. Brinda conciertos de marimba dos veces por semana en el kiosco del parque.

#### **1.8.1.6 Asociación de conferencias San Vicente de Paul**

Esta tiene presencia a nivel nacional, brinda beneficios a las comunidades con campañas de salud, construcción de viviendas, escuelas, becas escolares, ayuda económica. En el municipio específicamente se ha encargado de la construcción de la colonia que lleva el mismo nombre así como el apoyo a familias de escasos recursos.

#### **1.8.1.7 Alcohólicos anónimos**

Al igual que la anterior tiene presencia a nivel nacional, en el municipio cuenta con tres sedes una ubicada en cerritos y dos en la cabecera, reportan 90 miembros en total y brinda apoyo a personas con problemas de alcohol, charlas preventivas a niños y adolescentes.

Las reuniones son estipuladas según agenda en donde se realiza análisis de un libro o literatura de ayuda, terapias grupales, comparten experiencias y organizan actividades intergrupos.

#### **1.8.1.8 Asociación de fútbol –ASOFUTBOL–**

Se encarga de fomentar el fútbol, cuenta con 30 asociados quienes realizan la promoción a las actividades, están involucradas 8 aldeas con un total de 26 equipos; apoyan a la Teletón y realizan recaudación para la iglesia católica.

#### **1.8.1.9 Iglesia católica**

Esta se encarga de brindar ayuda y apoyo a sus feligreses, tiene oratorios en 15 poblados y en los restantes los servicios religiosos se llevan a cabo en hogares; se integra también por pastorales con funciones específicas de ayuda, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: social, de la salud y primera infancia.

#### **1.8.1.10 Comité pro-feria de Sansare**

Como su denominación lo indica se encarga de las actividades previas a la feria las cuales brindan los recursos para la semana de celebración, está presidido por el Alcalde y la directiva integrada por vicepresidente, tesorero, secretario y coordinador general.

#### **1.8.1.11 Congregación de iglesias evangélicas**

Su principal fin es promover la fé cristiana, brindar apoyo a los miembros de las iglesias y la realización de obras sociales.

#### **1.8.1.12 Asociación deportiva Sansare**

Apoya y promueve al equipo de fútbol el cual figura en segunda división, cuenta con 7 asociados y es de reciente creación.

## **1.8.2 Organizaciones productivas**

Se conforman por personas que comparten intereses económicos, se apoyan mutuamente en el aumento de la productividad, desarrollan capacidades y procuran generar mayores ingresos a los asociados. En el municipio de Sansare actualmente, funcionan las siguientes:

### **1.8.2.1 Asociación de agricultores y ganaderos**

Con personería jurídica e inscrita desde el 2012, cuenta con alrededor de 30 asociados, tiene como propósito fundamental la búsqueda de beneficios mediante solicitudes de apoyo económico, realiza contactos que proporcionen asistencia técnica de acuerdo a la actividad a la que se dedican.

### **1.8.2.2 Asociación de moto-taxis**

Esta cuenta con 90 asociados, funciona desde el año 2011 está inscrita legalmente; tiene como misión velar por el buen funcionamiento del servicio que prestan; trabajan de manera unida en la obtención de beneficios para quienes conforman el grupo. Tienen sus reuniones cada 15 días, para tratar asuntos de origen interno.

## **1.9 ENTIDADES DE APOYO**

Se consideran entes de servicio para la comunidad, estas limitan sus servicios a la cabecera únicamente; se dedican especialmente a brindar apoyo, asistencia técnica, capacitación y ayuda social, se dividen en estatales y municipales; se describen a continuación las que operan en el Municipio.

### **1.9.1 Instituciones estatales**

Son dependencias del Estado que brindan apoyo social, económico y administrativo a la población, dentro de estas se mencionan las siguientes: Registro Nacional de Personas –RENAP–, Juzgado de paz Sansare Organismo

Judicial, Tribunal Supremo Electoral –TSE–, Sub estación de Policía Nacional Civil –PNC–, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA–, Ministerio de Educación –MINEDUC–, Representante del Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA–.

### **1.9.2 Instituciones municipales**

Existen entidades municipales que brindan apoyo a la población, dentro de ellas se encuentran las siguientes: Oficina Municipal de la Mujer –OMM–, brinda apoyo a grupos de mujeres al impartir cursos de artes y oficios; Dirección Municipal de Planificación –DMP–, asesora al Alcalde respecto a financiamiento en proyectos de inversión, actualiza datos geográficos del Municipio.

### **1.9.3 Instituciones privadas con y sin fines de lucro**

Estas brindan servicios a la población en diferentes ámbitos, según investigación realizada se determinó que sin fines de lucro solo existe la Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM–, la cual brinda ayuda e información en el ámbito de salud integral.

Respecto a las instituciones con fines de lucro se mencionan las siguientes: Banco de Desarrollo Rural –BANRURAL–, Financiera Compartamos, S.A., Cooperativa La Merced, Cooperativa Guayacán; todas se dedican a la prestación de servicios financieros.

## **1.10 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO**

Hace referencia a la manera en que se realizan las actividades económicas en el municipio, las relaciones de intercambio de insumos, materias primas, satisfacción de la demanda y destino de la oferta. El flujo comercial está integrado por 271 establecimientos los cuales generan 406 empleos directos.

Entre los productos que se observan en el intercambio se pueden mencionar los siguientes:

- **Productos demandados**

Son traídos de la ciudad capital: ropa, calzado, artículos de aseo personal, limpieza, plásticos, de construcción, insumos agropecuarios, electrodomésticos, motocicletas, abarrotos, medicinas, verduras y frutas. De Sanarate artículos de construcción, carne de res y huevos; de Jalapa verduras y frutas; de Cobán aguacate y papa y de Puerto Barrios, combustible.

- **Productos ofertados**

Se exporta al país vecino de El Salvador yuca en bruto, al igual que a la ciudad capital, a ésta última se envían también almidón, café, frijol, chipilín, zapote, banano y pollos de granja. A Zacapa mango tomy, chico y frijol y a Sanarate bagazo de yuca. Respecto al flujo financiero las remesas de otros municipios y del exterior del país contribuyen al sostenimiento de la población.

Según información recabada se logró determinar que el 11% de las familias reciben remesas por parte de familiares; con un promedio de Q.1,200.00 a Q.1,400.00 mensuales.

### **1.11 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

Estas contribuyen al desarrollo económico de la población, a nivel nacional se definen sectores bien definidos para el presente estudio serán analizados los siguientes: agrícola, pecuario, artesanal, agroindustrial, comercio y servicios.

**Cuadro 6**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Resumen de actividades productivas**  
**Año 2013**

Actividad	Generación de empleo				Valor de la producción	
	Jornales	%	Personas	%		%
Agrícola	17,591	66	1,338	66	3,186,945	19
Pecuaría	9,081	34	60	3	5,636,180	33
Artesanal	-	-	53	3	4,453,080	26
Agroindustrial	-	-	38	2	3,734,400	22
Comercio y servicios	-	-	536	26	-	-
<b>Totales</b>	<b>26,672</b>	<b>100</b>	<b>2,025</b>	<b>100</b>	<b>17,010,605</b>	<b>100</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

En el cuadro anterior se puede verificar que la actividad agrícola genera la mayor cantidad de empleo y la pecuaria tiene más participación económica; se reporta para el año de la investigación un valor total de la producción de más de 17 millones, 26,672 jornales y 2,025 empleos.

### **Actividad agrícola**

En el caso de Sansare para el sector primario se reporta un 66% de generación de empleo; según encuesta realizada la mayor parte de los hogares utilizan la producción para autoconsumo, lo cual provoca que no encabece la fuente de ingresos en el municipio. Entre los cultivos que predominan se pueden mencionar el café, maíz, frijol y yuca, los cuales son cultivados en estratos de microfincas, familiares y subfamiliares.

### **Actividad pecuaria**

Es la principal fuente de ingresos en el municipio, genera un 33%; respecto a la generación de empleo es mínima debido a que las actividades son realizadas en su mayoría por una persona quien utiliza los traspacios de la casa para el cuidado, alimentación y crianza de los animales, en una menor cantidad se hace uso de mano asalariada, principalmente en fincas que pueden costearlo.



**Actividad artesanal**

Esta reporta el nivel más alto en volumen de producción, principalmente por las panaderías, genera un 26% del total de ingresos del municipio y genera 53 empleos.

Entre los negocios que figuran en el Municipio, están: las herrerías, zapaterías, panaderías, elaboración de almidón de yuca y juegos pirotécnicos, este último se realiza solo en la cabecera municipal y es el más rentable dentro de la actividad artesanal.

**Actividad agroindustrial**

En el municipio se encuentran dos negocios la carbonera y el beneficio de café, generan el 8% de empleo directo y cuentan con el 22% de participación económica en el proceso. La carbonera conocida como Fomentos S.A. produce carbón y briquetas vegetales y el beneficio de café es recolector de la región y transforma el producto a café pergamino, una vez transformado se lleva a la ciudad capital para su clasificación y terminación del proceso.

**Actividad de comercio y servicios**

Está integrado por pequeños comerciantes orientados a satisfacer necesidades de la población, entre las principales están: tiendas, abarroterías, peluquerías, talleres automotrices, restaurantes, oficinas legales, así como trabajadores en relación de dependencia en el sector público y privado.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ**

El estudio de las actividades productivas brinda un panorama económico de la población, respecto al municipio de Sansare se puede determinar que la principal es la agricultura; al realizar el análisis de esta se infiere que la producción de café es la más representativa.

El café fue considerado por décadas uno de los productos principales en la generación de divisas para el país, sin embargo, ha sufrido diversos repuntes y caídas durante los años; a pesar que Sansare no figura en el listado de municipios productores de la Asociación Nacional del Café –ANACAFÉ–, parte de su población se dedica a dicho cultivo y obtienen beneficios económicos significativos.

Este capítulo detalla la situación del cultivo de café, abarca aspectos específicos como producción, niveles tecnológicos, costos, rentabilidad, financiamiento, comercialización, organización y generación de empleo; se realiza un resumen al finalizar sobre la problemática encontrada y la posible solución.

#### **2.1 PRODUCCIÓN**

La actividad agrícola, con respecto al cultivo de café, representa el 51% del valor total de la producción, a pesar de no generar el mayor número de empleos si brinda beneficios económicos considerables; se realizará el análisis en los estratos de microfincas, familiares y subfamiliares.

##### **2.1.1 Superficie, volumen y valor de la producción**

Se detalla en el cuadro siguiente los datos referentes a la producción de café de manera general, en los distintos tipos de finca con base en la superficie sembrada, volumen y valor.

**Cuadro 7**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Producción de café**  
**Superficie, volumen y valor de la producción**  
**Año 2013**

<b>Estrato</b>	<b>Fincas</b>	<b>Extensión en manzanas</b>	<b>Volumen de producción en qq</b>	<b>Precio de venta en Q</b>	<b>Valor de la producción en Q</b>
Microfincas	18	10	340	300	102,000
Subfamiliares	21	55	4,650	300	1,395,000
Familiares	1	20	400	300	120,000
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>85</b>	<b>5,390</b>		<b>1,617,000</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Se puede observar que las fincas subfamiliares son las que brindan la mayor producción en cuanto a volumen y valor, representan el 86% respectivamente; de igual manera tienen el mayor número de unidades económicas (fincas).

Con respecto a las microfincas se puede deducir que la falta de riesgo por parte de los pequeños agricultores conlleva a no realizar siembras diferentes al tradicional maíz y frijol, lo cual reduce las ganancias que pueden llegar a obtener.

El total de producción anual que se reporta es de 5,390 quintales a un precio promedio de Q.300.00 lo cual brinda como resultado Q.1,617,000.00 y posiciona al café como la principal fuente de ingresos a nivel municipal, se observa mejora en el uso de insumos y técnicas de cultivo utilizadas en las regiones que se dedican a esta actividad, en comparación a otros productos.

La producción de café es rentable y brinda beneficios a las familias y comunidades en general, la unión de la fuerza agrícola sería un trampolín para mejoras de todo el municipio y motivaría a otros para la diversidad de la producción.

## 2.2 NIVELES TECNOLÓGICOS

Respecto a las microfincas y subfamiliares, cuentan con uso de fertilizantes, técnicas de preservación de suelos, asistencia técnica y financiera todo en mínima parte; mano de obra familiar y en poca proporción asalariada, utilizan irrigación por lluvia, con lo cual muestran un nivel II de baja tecnología.

En cuanto a las fincas familiares cuentan con riego por gravedad, utilizan fertilizantes, técnicas de conservación de suelos, asistencia técnica, mano de obra asalariada y en mínima parte asistencia financiera; destaca el nivel III de tecnología intermedia.

## 2.3 COSTOS

Tiene como finalidad establecer el costo incurrido y aplicado en la actividad agrícola y reflejar los insumos necesarios para la producción, mano de obra empleada y gastos indirectos variables necesarios en un período determinado. Se presenta el detalle de las erogaciones que deben realizar las unidades productivas, en el cuadro siguiente:

**Cuadro 8**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Estado de costo directo de producción de café**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013**  
**(cifras en quetzales)**

Producto	Microfincas		Subfamiliares		Familiares	
	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados
<b>Insumos</b>	<b>17,578</b>	<b>17,578</b>	<b>260,290</b>	<b>260,290</b>	<b>32,650</b>	<b>32,650</b>
Matas de cafeto y pilones d/reemplazo	1,065	1,065	145,350	145,350	-	-
Fertilizantes	14,558	14,558	106,625	106,625	27,200	27,200
Herbicidas	602	602	-	-	5,450	5,450
Insecticidas	1,353	1,353	8,315	8,315	-	-
<b>Mano de obra</b>	<b>15,300</b>	<b>31,626</b>	<b>134,435</b>	<b>270,219</b>	<b>16,225</b>	<b>40,464</b>
Ahoyado por reemplazo	1,485	2,356	5,950	8,497		
Reemplazo de cafeto	2,070	3,284	15,000	21,420	-	-

Continúa en la página siguiente...

Viene de la página anterior.

Producto	Microfincas		Subfamiliares		Familiares	
	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados
Poda y deshije	630	1,000	4,860	7,711	350	714
Cuido de matas	675	1,071	10,450	14,923	-	-
Primera fumigación	360	571	6,120	9,710	2,625	5,355
Fertilización	1,575	2,499	6,075	9,639	2,625	5,355
Primera limpia	1,935	3,070	20,520	32,558	2,625	5,355
Segunda limpia	990	1,571	5,700	8,140	-	-
Cosecha	5,580	8,854	30,285	48,052	8,000	14,280
Pos-Cosecha	-	-	29,475	46,767	-	-
Bonificación incentivo	-	2,832	-	24,199	-	3,624
Séptimo día	-	4,518	-	38,603	-	5,781
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>4,205</b>	<b>16,362</b>	<b>13,050</b>	<b>116,920</b>	<b>1,000</b>	<b>16,554</b>
Cuota patronal	-	3,360	-	28,711	-	4,299
Prestaciones laborales	-	8,797	-	75,159	-	11,255
Fletes Insumos	375	375	2,250	2,250	200	200
Sacos	680	680	9,300	9,300	800	800
Bolsas	750	750	500	500	-	-
Combustible	2,400	2,400	1,000	1,000	-	-
<b>Costo directo</b>	<b>37,083</b>	<b>65,566</b>	<b>407,775</b>	<b>647,429</b>	<b>49,875</b>	<b>89,668</b>
<b>Producción en qq</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>4,650</b>	<b>4,650</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
<b>Costo unitario por quintal</b>	<b>109.07</b>	<b>192.84</b>	<b>87.69</b>	<b>139.23</b>	<b>124.69</b>	<b>224.17</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

El grado de desarrollo empleado en las unidades productoras, es un factor determinante para que los costos de producción sean eficientes, generen una mayor rentabilidad y disminución de tiempo y mano de obra invertida.

Se logra observar que la mano de obra tiene un pago menor en comparación de los datos imputados debido a que no se considera el salario mínimo ni bonificación, ni prestaciones; adicional de hacer uso mayoritariamente de personal familiar. Esto beneficia a las familias, debido que al incrementar sus costos no sería factible la venta del producto, esto ocasionaría pérdidas y merma en la producción.

El cambio fundamentalmente podría realizarse sí, el precio del café aumentará al momento de la compra por parte del intermediario, sin embargo, este es

impuesto por el mercado internacional y los márgenes de ganancia no benefician al agricultor lo cual imposibilita el pago de salario mínimo a los colaboradores, aún cuando es principalmente mano de obra familiar.

En resumen, se puede verificar una diferencia de los datos imputados en comparación a la encuesta realizada del 78% en microfincas, 59% en fincas subfamiliares y 80% en familiares.

## **2.4 RENTABILIDAD**

Mide los beneficios con base en los costos de producción y resultados obtenidos en un período determinado, refleja las ganancias en relación a la inversión de capital, generalmente estas razones se expresan en términos porcentuales, se calcula de acuerdo con el estado de resultados obtenido y se mide por medio de los índices financieros siguientes:

Al verificar datos de encuesta, se determinó que por cada quetzal que se invierte, las microfincas obtienen Q.1.18 y Q.0.44 centavos según venta realizada, mientras que en el estrato de fincas subfamiliares, se reporta una ganancia de Q.1.66 y Q.0.49 respectivamente. También en el estrato de fincas familiares, se observa que se obtienen 97 centavos de ganancia por cada quetzal invertido y por venta Q.0.40.

## **2.5 FINANCIAMIENTO**

Se determinó que en relación al financiamiento, este es realizado mediante fuentes internas como lo son ahorros, semillas de cosechas anteriores, mano de obra familiar y venta de excedentes de productos; con lo cual se obtienen los medios necesarios para realizar la siguiente siembra.

En cuanto a las fuentes de financiamiento existen dos instituciones que brindan asesoría a los agricultores, como lo son el Banco de Desarrollo Rural, S.A. -BANRURAL- y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Guayacán, R.L., mismas que conceden préstamos, por plazos que generalmente comprenden el período de las cosechas, sin embargo, los agricultores indican que no hacen uso de los préstamos por falta de capacidad de pago para los intereses.

## **2.6 COMERCIALIZACIÓN**

Es la actividad económica que lleva consigo el traslado de bienes y servicios mediante la producción, distribución y consumo de los productos. La actividad comercial comprende todas acciones de compra y venta de los bienes que producen las fincas.

### **2.6.1 Proceso de comercialización**

Serie de actividades de manipulación y transferencia para facilitar el traslado de los productos, contiene las funciones que son necesarias para regular la oferta y demanda en el mercado.

En el proceso intervienen las familias trabajadoras de café desde el productor hasta el consumidor final y se compone de las etapas de concentración, equilibrio y dispersión. Se detalla el proceso en la tabla siguiente:

**Tabla 2**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Producción de café**  
**Proceso de comercialización**  
**Año 2013**

<b>Proceso de comercialización</b>	<b>Microfincas</b>	<b>Subfamiliares</b>	<b>Familiares</b>
<b>Concentración</b>	El producto es recolectado en costales los cuales son colocados al final del surco y en algunos casos llevados al hogar, para luego ser recogidos por un acopiador. Este tipo de concentración evita el gasto en almacenamiento, regularmente se realiza el convenio con el acopiador para no tener que esperar la entrega, por lo cual se recoge el mismo día de la cosecha.		
<b>Equilibrio</b>	La oferta al igual que la demanda es estacionaria en el Municipio, y es cubierta durante el periodo correspondiente, sin embargo, no existe equilibrio en el proceso, debido que la demanda a nivel nacional es permanente y el cultivo no, este podría extenderse si las comunidades contarán con sistemas de riego lo cual garantizaría la provisión constante del producto.		
<b>Dispersión</b>	Esta se lleva a cabo mayoritariamente por un acopiador local quien se encarga de recoger la producción ya sea en la finca o bien en los hogares. Algunas de las familias que poseen vehículo realizan el traslado directo al beneficio o bien hacen uso de un flete, pero es mínima la cantidad que realizan este traslado.		

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Respecto a la comercialización de café en el Municipio es realizada por el productor en muy escasas oportunidades y por acopiador local mayoritariamente, se traslada al beneficio el producto; no se mantiene un equilibrio durante el proceso y no se hace uso, en la mayoría de casos, de un lugar de almacenamiento, debido que la venta es inmediata después del corte.



## **2.6.2 Análisis de comercialización**

En esta fase el proceso involucra los análisis institucional, funcional y estructural, los cuales se detallan en los apartados siguientes:

### **2.6.2.1 Análisis institucional**

Este se encarga de describir los entes que participan en el proceso de trasladar los productos al consumidor final, en el presente caso se toma en consideración el beneficio de café como tal, debido que compra el producto como materia prima para su transformación y realizar el traslado al consumidor final. Se detallan los participantes a continuación:

- **Productor**

Es un ente individual o jurídico quien brinda los productos, asigna valor a la producción mediante la comparación de precios en el mercado, de conformidad a los costos que reporta y la ganancia o beneficio que pretende obtener. En Sansare los productores de café se ubican principalmente en aldea La Montañita, Santa Inés Quebrada Grande, El Juez, El Jute y El Pino.

- **Acopiador**

Es quien se encarga de recolectar el producto en las fincas u hogares de los productores, para su posterior traslado al beneficio de café, es utilizado por los tres estratos. Los acopiadores son pobladores de las mismas comunidades, según información recabada los agricultores indican que se tiene uno por cada comunidad en donde se cultiva café y en donde es mínima la siembra el acopiador de la población aledaña es quien recolecta la producción.

- **Beneficio de café**

Este es quien acopia el producto para su transformación de cereza a pergamino, para luego trasladar a la ciudad capital donde termina el proceso productivo para

su empaque y venta al consumidor final. En aldea Buena Vista se ubica el beneficio, este se encarga de fungir como acopiador no solo del Municipio sino también de regiones aledañas y aún de Izabal.

### **2.6.2.2 Análisis funcional**

Estudia las funciones con secuencia lógica para la transferencia en el tiempo, lugar, forma y posesión de los productos al consumidor final. Se describen a continuación las diferentes actividades y servicios que aplican las unidades agrícolas durante el mercadeo del café:

- **Funciones físicas**

Están íntimamente ligadas a la transferencia del producto, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ **Almacenamiento**

El propósito de esta función es regular la demanda y la oferta mediante el acopio del producto, con ello se garantiza la provisión siempre. Sin embargo, para el café la venta es inmediata y únicamente, durante la época de cosecha la cual es de octubre a marzo.

El producto no es almacenado por más de dos días, regularmente ya se tiene el acuerdo con el acopiador, de pasar a recogerlo al momento de la cosecha. Las familias que deciden guardar una parte de la producción lo almacenan en silos para su preservación y consumo familiar.

- ✓ **Embalaje**

Este garantiza la preservación del producto, da uniformidad de compra y venta, adicional de facilitar la distribución. Los productores de café utilizan para el grano sacos plásticos debido al bajo precio y fácil manipulación.

### ✓ **Transporte**

El café es trasladado al beneficio por medio de un automotor tipo pickup con capacidad de media tonelada, las vías de acceso a las aldeas son de terracería, en su mayoría en mal estado, lo que dificulta el traslado en especial cuando existe una precipitación pluvial.

### • **Funciones de intercambio**

Estas hacen referencia a la transferencia de derechos de propiedad de los bienes o productos, es decir, el proceso de compra-venta, precio y acopio del producto, los cuales se analizan los apartados siguientes:

#### ✓ **Compra-venta**

Esta se realiza mediante la inspección del producto en el lugar de la venta, en donde es verificado según su calidad, apariencia y textura por el comprador, es decir, que respecto al cultivo de café se efectúa mediante el acopiador al momento de la compra.

#### ✓ **Determinación de precios**

No solamente en el Municipio sino a nivel nacional el precio del café es estipulado según el mercado internacional en donde es considerado el tipo de cambio. En los últimos años este ha variado considerablemente a favor y en contra de los agricultores.

#### ✓ **Acopio**

Está clasificado como tipo terciario debido que es realizado por un acopiador rural mediante rutas establecidas, es decir, que la entrega se efectúa el mismo día de la recolección.

- **Funciones auxiliares**

Contribuyen a ejecutar funciones físicas y de intercambio en todas las etapas del proceso de comercialización, entre estas se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ **Información de precios y mercado**

Respecto a esta fuente los agricultores no cuentan con las herramientas ni la organización comunitaria que les brinde la información necesaria con la cual puedan definir compradores potenciales o nuevos negocios.

- ✓ **Aceptación de riesgos**

En cada proceso de siembra y cosecha los agricultores asumen un riesgo debido a la pérdida que pueden sufrir sobre los cultivos. Entre los infortunios que pueden acaecer figuran plagas, como la roya, pocas lluvias que retrasen los frutos o los perjudiquen, falta de liquidez, entre otros.

- ✓ **Financiamiento**

Los productores de café no hacen uso de fuentes de financiamiento externo debido a la falta de asesoría, garantías y capacidad de pago, a pesar de contar con entidades que brindan este apoyo. Es decir, que solo utilizan recursos propios o familiares.

### **2.6.2.3 Análisis estructural**

Elemento de análisis de la comercialización el cual se realiza con el propósito de identificar los aspectos condicionantes del mercado, la participación de los entes en la transacción de productos, así como el análisis del comportamiento entre compradores y vendedores.

Se detalla el análisis en la producción de café en los estratos de microfinca, finca subfamiliar y familiar:

**Tabla 3**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Producción de café**  
**Análisis estructural de comercialización**  
**Año 2013**

<b>Concepto</b>	<b>Microfincas</b>	<b>Subfamiliares</b>	<b>Familiares</b>
Conducta de mercado	Los precios son establecidos según el mercado internacional, es por ello que el aumento y disminución de este tiene un efecto directamente proporcional en la demanda. Esto imposibilita al productor para realizar mejoras, debido que está ligado a las ganancias que obtenga de la venta de la producción, pero si en el período de cosecha se sufre de bajas en el precio, se pueden reportar pérdidas durante la temporada y provocar merma en la siguiente producción por falta de liquidez.		
Estructura de mercado	Los entes que participan en el proceso son el productor, como punto de partida en el proceso, el acopiador como intermediario y el beneficio de café este último es el único que realiza un proceso agroindustrial. Se hace referencia que el producto es trasladado a la ciudad capital para seguir el proceso de transformación e iniciar uno nuevo en la comercialización.		
Eficiencia de mercado	El desempeño realizado por las unidades brinda la productividad necesaria para mantener el equilibrio entre la demanda y la oferta durante la temporada, sin embargo en relación al mercado no se mantiene una oferta constante debido que el proceso es suspendido por falta de irrigación, por lo cual los agricultores deben esperar el inicio de la temporada de invierno para iniciar el proceso de cultivo. De igual manera el beneficio suspende actividades durante el período de mayo a septiembre y espera la temporada de cosecha.		

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

En resumen; se puede verificar que los entes que participan en el proceso son el productor, acopiador y beneficio de café, con una fijación de precios según mercado y no presenta equilibrio en la demanda y oferta, debido que solo se compra y vende en la época de cosecha y no durante todo el año.

### 2.6.3 Operaciones de comercialización

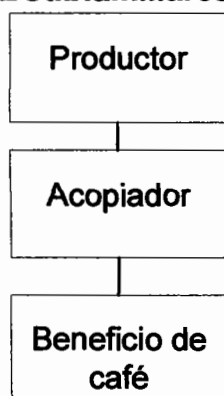
Se evalúan los sujetos que participan como canales así como las relaciones de compra y venta que se establecen. Adicionalmente, la verificación de los márgenes de comercialización de cada ente involucrado, con el fin de conocer los porcentajes de participación y rendimiento de la inversión realizada.

#### 2.6.3.1 Canales de comercialización

Estos muestran la correspondencia que existe entre el productor, consumidor final y los intermediarios, se detalla para la producción de café los entes que participan, en la gráfica siguiente:

**Gráfica 1**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Producción de café**  
**Canal de comercialización**  
**Año 2013**

**Microfinca/Subfamiliares/Familiares**



---

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Se puede observar que en el proceso de comercialización interviene, únicamente, como intermediario el acopiador, quien se encarga de recolectar la producción en las fincas y trasladarla al beneficio de café, en este lugar recibe un proceso de transformación para su posterior transporte a otras instalaciones.

Después del proceso de transformación es empacado y almacenado para su posterior distribución y es de esta manera que llega al consumidor final, etapa que tiene acción fuera del municipio y se desconoce el proceso específico, es por ello que en la gráfica figura hasta el beneficio, porque el traslado involucra otros participantes y un proceso nuevo.

### 2.6.3.2 Márgenes de comercialización

Es importante conocer la participación y costos en que incurren los entes que participan en el proceso, con el fin de analizar los márgenes que presentan durante la producción hasta la comercialización del producto, para Sansare se identificaron los siguientes:

**Cuadro 9**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Producción de café**  
**Márgenes de comercialización agrícola**  
**Año 2013**

<b>Participante/ Estrato microfinca, subfamiliar, familiar</b>	<b>Precio venta qq Q</b>	<b>Margen bruto en Q</b>	<b>Gastos mercadeo en Q</b>	<b>Margen neto en Q</b>	<b>% de rendimiento s/inversión</b>	<b>% de participación</b>
<b>Productor</b>	300					94
Acopiador	320	20	<u>5</u>	15	5	6
Transporte			5			
<b>Beneficio de café</b>						
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>5</b>	<b>15</b>		<b>100</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Una vez realizados los cálculos se puede determinar que el productor tiene una participación del 94% en tanto que el acopiador un 6%, con gastos de empaque y carga del producto para el primero y transporte para el segundo. Una vez en el beneficio se utilizan cuatro quintales de café en bruto para obtener un quintal de pergamino.

El productor tiene implícitos gastos de embalaje y carga del producto, en tanto que el acopiador debe realizar una inversión en transporte únicamente, con una representación de Q.5.00 por quintal de café, se obtiene un margen bruto de Q.15.00 una vez descontado el transporte y el pago al productor; con ello se reporta un rendimiento de la inversión del 5%.

No se presentan datos de participación y rendimiento del beneficio de café debido que no fue proporcionada esta información por parte de las autoridades.

## **2.7 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

Es imprescindible para toda entidad contar con una organización definida la cual coadyuve al cumplimiento de objetivos; en cuanto a la producción de café en los estratos de microfincas, familiares y subfamiliares, la dirección es lineal, participa mayoritariamente la mano de obra familiar, con delegación de funciones.

Sin embargo, la toma de decisiones debe llevar consenso del propietario de la finca, el uso de mano asalariada predomina en las fincas subfamiliares, las actividades aún se realizan de manera empírica, se cuenta con asistencia técnica brindada por los proveedores y ANACAFE.

### **2.7.1 Sistema de organización**

Las unidades productivas se caracterizan por una estructura lineal, debido a que la autoridad y responsabilidad recae sobre el propietario o jefe de hogar, quien las transmite de forma directa a la fuerza laboral de manera verbal.

### **2.7.2 Tipo de organización**

En la producción de café en Sansare se utiliza un tipo de organización funcional en el cual se realiza la división de trabajo basado en las capacidades de cada colaborador, entre las ventajas se pueden mencionar mayor especialización y

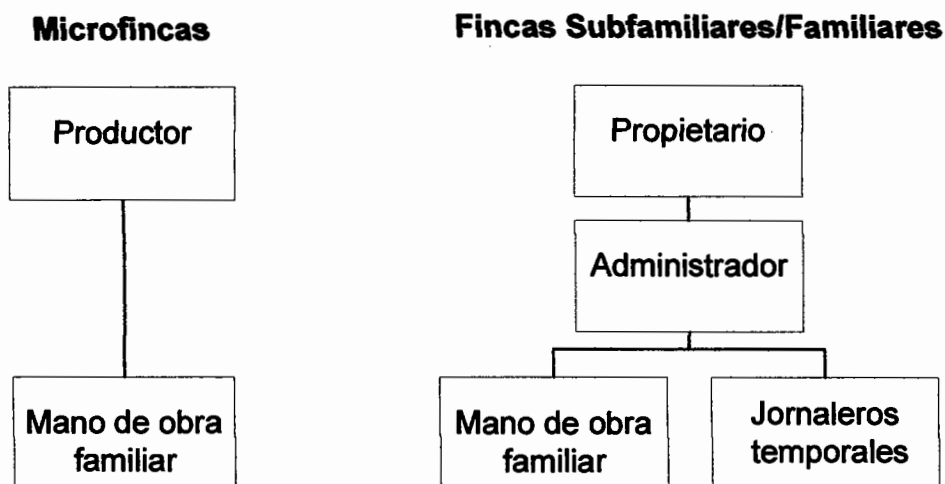


aprovechamiento de la eficiencia del personal, cuando es utilizado correctamente, lo cual no sucede en las unidades analizadas, por ser una aplicación empírica.

### 2.7.3 Estructura organizacional

La estructura que se maneja dentro de las unidades productivas se presenta en las gráficas siguientes para su posterior análisis.

**Gráfica 2**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Estructura organizacional producción de café**  
**Año 2013**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

En las gráficas anteriores se puede observar que en los estratos predomina la organización lineal, en las microfincas se cuenta con mano de obra familiar, en tanto que, en las fincas familiares y subfamiliares se contratan jornaleros en mínima proporción de manera temporal, se tiene un administrador el cual suele ser un familiar cercano.

La coordinación está a cargo del padre de familia y se realiza de manera empírica, divide y coordina las actividades entre los miembros del hogar, quienes laboran en el cultivo según experiencia adquirida en el transcurso del tiempo, todo el proceso es de forma manual.

#### **2.7.4 Generación de empleo**

El cultivo de café genera 340 jornales en las microfincas, 2,905 en subfamiliares y 435 en las fincas familiares, la mano de obra que se contrata es de índole temporal, según las etapas del proceso y cuando es necesario. Como se ha indicado con anterioridad la mano de obra es en su mayoría familiar.

### **2.8 RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

La comercialización del café carente de orientación en técnicas de negociación y la falta de organización entre los agricultores ocasiona la poca incursión en otros mercados; lo cual fuerza a estar ligados al beneficio, acopiador y los precios que estos ofrecen.

Según investigación de campo realizada en el municipio de Sansare, se determinó que las unidades dedicadas a la producción de café carecen de una organización formal que les permita administrar eficientemente sus recursos. La falta de apoyo de instituciones que les brinden capacitación para mejorar los procesos productivos y asesoría en gestión de financiamiento, no les permite aumentar los volúmenes de producción.

También presentan deficiencias con respecto a la organización que manejan en los estratos, lo cual brinda como resultado falta de coordinación en las actividades productivas, control de procesos, capacitación de los colaboradores y falta de motivación.

Por lo anterior expuesto se propone realizar una solicitud al MAGA, con el fin que este realice la capacitación sobre técnicas de negociación y asesoría técnica, así como en aspectos propios de organización empresarial, lo cual brindará herramientas útiles en el desarrollo de todos los procesos en las unidades productivas.

Solicitar a las instituciones financieras (BANRURAL y Cooperativa Guayacán, R.L) asesoría en el manejo de fuentes de financiamiento, con el fin de disipar los temores sobre el uso de estas, con miras de aumentar la producción y mejorar las técnicas de cultivo.

Gestionar la elaboración de manuales administrativos que permitan plasmar las actividades y procesos necesarios durante la producción, con el objetivo de mejorar los controles y obtener mayor eficiencia de todos los recursos, así como la trazabilidad de los procesos.

La solución no puede circunscribirse únicamente a la elaboración de los manuales, sino al fiel cumplimiento de estos y la capacitación constante en temas referentes a la buena administración y fiscalización de recursos.

Si bien es cierto es un proceso lento que requiere inversión tangible e intangible; la determinación y la mejora continua en cada etapa llevará a las familias a la obtención de mayores ganancias y la incursión de nuevos mercados, negocios y alianzas.

## **CAPÍTULO III**

### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA**

En este capítulo, se presenta la propuesta de producción de piña, con base en los análisis de las características agronómicas, físicas y climáticas del lugar, las cuales son propicias para realizar el proyecto; con el fin de contribuir al desarrollo socioeconómico de la localidad, mediante la generación de fuentes de trabajo y diversificación de los cultivos.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto a ejecutar es la producción de piña en la aldea Buena Vista, municipio de Sansare, departamento de El Progreso ubicada a 72 km de la ciudad capital y dos de la cabecera municipal.

Se propone la creación de una Empresa Campesina Asociativa, integrada por 16 personas inicialmente. El producto será comercializado en los municipios de Sansare, Sanarate y Guastatoya. Se estima una vida útil del proyecto de cinco años a partir de la primera cosecha y estará dirigido a personas de 4 años de edad en adelante, que consuman frutas. La comercialización será mediante minoristas quienes harán llegar el producto al consumidor final.

Se pretende una producción neta de 14,754 piñas por cosecha, con un precio de Q.4.00 para el minorista; la inversión inicial asciende a Q.96,534.00 de los cuales el 51% serán fondos propios y el resto mediante un préstamo bancario, la aportación por cada socio será de Q.3,100.00; el período de recuperación de la inversión será en el cuarto año, este dato hace aún más interesante el proyecto.

Es indispensable antes de poner en marcha un proyecto, realizar los estudios básicos para comprobar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto, se evita con ello la incertidumbre y permite responder de manera eficaz a las fluctuaciones

del mercado y del ambiente, en los siguientes apartados se detalla por qué se realiza la propuesta del proyecto, los objetivos de este y los estudios de mercado, técnico, administrativo-legal, financiero y evaluación financiera. Con el propósito de brindar sustento al tratado.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

El cultivo de piña es una potencialidad detectada en la investigación realizada, debido al suelo, clima y demanda del producto, lo cual puede proporcionar beneficios a toda la comunidad, diversidad de productos y el bienestar económico de las familias. Con base en la investigación realizada se determinan los siguientes beneficios que justifican la elección del producto:

- Permitir la creación de nuevas fuentes de trabajo en Sansare.
- Brindar mejora en el desarrollo económico de las familias del Municipio.
- Diversificación de la producción agrícola en el Municipio.
- Explotación de terrenos ociosos en aldea Buena Vista.
- Rentabilidad y fortalecimiento a los miembros de la empresa.

En los apartados siguientes se desea ampliar la panorámica del proyecto con el propósito de crear expectativas respecto al mismo y brindar las herramientas, parámetros y procedimientos para llevarlo a cabo.

### **3.3 OBJETIVOS**

La elaboración y ejecución del proyecto tiene como fin incrementar las fuentes de trabajo y satisfacer las necesidades socioeconómicas del Municipio, mediante el cultivo de piña, a partir de objetivos precisos los cuales se detallan a continuación:

### **3.3.1 General**

Contribuir al desarrollo económico de la población de aldea Buena Vista mediante la ejecución del proyecto con el cual se pueden crear fuentes de trabajo y brindar diversificación en la producción agrícola del Municipio.

### **3.3.2 Específicos**

El objetivo general se logrará mediante la realización de los siguientes puntos específicos:

- Crear una Empresa Campesina Asociativa –ECA–, la cual será integrada por pobladores de la aldea Buena Vista.
- Obtener capital interno mediante aportaciones de los miembros y externo a través de una institución bancaria, mismo que será necesario para la cobertura de la inversión inicial.
- Brindar asistencia técnica a todo el personal de la empresa con el fin de optimizar los recursos con los que contará la empresa.
- Diversificar los cultivos dentro del municipio de Sansare.
- Crear nuevas fuentes de trabajo en aldea Buena Vista.
- Realizar una cobertura parcial de la demanda de piña a nivel local y de los municipios de Sanarate y Guastatoya.

## **3.4 ESTUDIO DE MERCADO**

Detalla aspectos del producto a comercializar; brinda información histórica y proyectada sobre la oferta y demanda; fija el precio y la comercialización a realizar. El fin principal del estudio es determinar la viabilidad del proyecto mediante la demanda insatisfecha.

### 3.4.1 Identificación del producto

La piña conocida con el nombre científico ananas comosus, es considerada originaria de Brasil, planta de la familia de las bromeliáceas, en las axilas suele crecer un bulbo el cual facilita la reproducción vegetativa.

Dentro de las propiedades de la fruta se puede mencionar la versatilidad que posee, debido a que es posible consumirla de manera cruda o cocida, en jugos, ensaladas, mermeladas o como decoración para bebidas.

Es un producto beneficioso a la salud y forma parte de una dieta balanceada. Según el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá –INCAP– la piña tiene la siguiente composición nutricional:

**Tabla 4**  
**Composición de la piña**  
**Año 2012**  
**(Porción de 100 gramos comestibles)**

Componente	Unidades	Cantidad
Agua	Porcentaje	85.66
Energía	Kilocalorías	51.00
Proteínas	Gramos	0.53
Grasa total	Gramos	0.11
Carbohidratos	Gramos	13.50
Fibra dietética total	Gramos	1.40
Ceniza	Gramos	0.20
Calcio	Miligramos	13.00
Fósforo	Miligramos	8.00
Hierro	Miligramos	0.28
Tiamina	Miligramos	0.08
Riboflavina	Miligramos	0.03
Niacina	Miligramos	0.51
Vitamina C	Miligramos	56.00
Vitamina A – Equivalentes de actividad de Retinol	Microgramos	3.00

Continúa en la página siguiente...

Viene de la página anterior.

<b>Componente</b>	<b>Unidades</b>	<b>Cantidad</b>
Potasio	Miligramos	108.00
Sodio	Miligramos	1.00
Zinc	Miligramos	0.12
Magnesio	Miligramos	12.00
Vitamina B6	Miligramos	0.11
Folatos - equivalente Folatos Dietéticos	Microgramos	19.00
Fracción comestible	Porcentaje	0.52

Fuente: elaboración propia con base en datos de Tabla de Composición de Alimentos de Centroamérica – INCAP – Febrero 2012.

La piña cuenta con un alto nivel de potasio, aproximadamente el 86% de la fruta es agua y posee vitamina C, A y calcio, adicional de ser una fuente de energía natural, no contiene colesterol ni ácidos grasos. Es un alimento saludable y beneficioso para el ser humano.

Según información brindada por un ingeniero agrónomo la variedad hawaiana es la de mayor comercialización por el característico sabor dulce y la versatilidad propia del producto para la agroindustria; es adaptable al suelo y clima de Sansare lo cual facilita su comercialización.

- **Usos y propiedades del producto**

La piña tiene diferentes usos entre ellos se pueden mencionar: jugos, ensalada de frutas, mermeladas, jaleas, pasteles, acompañante de comidas o bien decoración; puede consumirse en estado natural o bien después de un proceso de cocción.

Se le atribuyen propiedades terapéuticas tales como: el mejoramiento en el tránsito intestinal, diurético natural, disminuye la hipertensión, es buen aliado para bajar de peso, brinda energía, potasio y es antiinflamatorio.



- **Riesgos y manipulación en la producción de piña**

El cultivo está expuesto a quemaduras del sol y plagas propias de la piña, sin embargo, con el buen manejo de la fruta y cuidado durante su siembra y mantenimiento se asegura un producto de calidad. Deben considerarse planes de control de plagas, riego, humedad de la planta y otros factores de inocuidad durante la cosecha y traslado del producto.

La piña por ser un producto perecedero requiere cuidado tanto en la cosecha como en el envío de la fruta a los minoristas. Debe evitarse el sobrecalentamiento de la piña en cualquier etapa del ciclo, no podrá ser golpeada, por lo cual debe ser colocada y no lanzada o tirada para no dañarla.

### **3.4.2 Oferta**

Es determinada por la capacidad de producción que ampare a la institución, la cual ofrece a la población que sienta necesidad de compra. Para el consumo de piña se considera ofrecer un producto de calidad, con un precio asequible y un tamaño promedio en el mercado.

La oferta de piña en el mercado es por unidad, con un peso que oscila entre 2 y 5 libras, para el presente estudio se consideró un promedio por fruta de 3 libras. A continuación se muestra la oferta histórica y proyectada de los municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate.

#### **3.4.2.1 Oferta histórica y proyectada de piña**

Está compuesta por la producción del lugar objeto de estudio y las importaciones que este realiza, se presenta a continuación el comportamiento de la oferta analizada desde el año 2008 y proyecta al 2019:

**Cuadro 10**  
**Municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate, El Progreso**  
**Oferta total histórica y proyectada de piña**  
**Período 2008-2019**  
**(en unidades)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Oferta Total</b>
2008	847	45,352	46,199
2009	845	50,058	50,903
2010	1,018	49,918	50,936
2011	999	52,762	53,761
2012	1,000	56,250	57,250
2013	1,080	58,218	59,298
2014	1,126	60,668	61,794
2015	1,172	63,118	64,290
2016	1,218	65,568	66,786
2017	1,264	68,018	69,282
2018	1,310	70,468	71,778
2019	1,356	72,918	74,274

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013; y el método de mínimos cuadrados, en donde  $a=941.8$ ,  $b=46.0$  para producción y  $a=50,868$ ,  $b=2,450$  para importaciones. Año base 2010.

Los datos presentados anteriormente, fueron determinados según entrevistas realizadas a productores, comercios y mercados de los municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate; para la determinación de los datos históricos del período del 2008 al 2011, con respecto a la producción, se utilizó el informe del MAGA “El agro en cifras, 2011” con variaciones de -0.20%, 17.03%, -1.90% y 0.10% respectivamente; y como base se tomó la información proporcionada por agricultores, del año 2012.

En cuanto a las importaciones, se utilizó la inflación interanual reportada en el período de estudio, los porcentajes son los siguientes: 9.4, -0.28, 5.39 y 6.2.<sup>3</sup> Se realizó de esta manera debido que según indican los vendedores la venta está sujeta a demanda y precios del mercado.

<sup>3</sup> BANGUAT (Banco de Guatemala). Índice de precios al consumidor. (en línea). Guatemala. Consultado el 2 dic 2013. Disponible en: [www.banguat.gob.gt](http://www.banguat.gob.gt)

Con respecto a las proyecciones se utilizó el método de mínimos cuadrados; con lo cual se determinó una tendencia en la producción al crecimiento; el cultivo de piña solo se encuentra en Sansare, sin embargo, la venta no es significativa ni constante.

La tendencia al crecimiento en las importaciones brinda expectativas de oportunidad de nuevos mercados y mayor escala de producción a corto plazo, una vez determinada la rentabilidad del proyecto. La piña que se comercializa es traída de la ciudad capital, comprado en la Central de Mayoreo –CENMA–; esto se realiza en los tres municipios, Guastatoya, Sanarate y Sansare.

### **3.4.3 Demanda**

Se determina según el nivel de consumo del demandante, coaccionada por el poder adquisitivo que este posea. En los municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate la demanda es constante y aumenta para los meses de octubre a diciembre y de marzo a mayo.

#### **3.4.3.1 Demanda potencial histórica y proyectada**

Con base en el consumo per cápita, se determina el dato anual con el propósito de conocer el volumen de consumo pasado y futuro, se toma en cuenta a quienes no participan en el proceso de compra actualmente por una u otra razón, y son estos quienes determinan el mercado que aún no tiene cobertura. Se detalla a continuación la demanda potencial durante el período del 2008 al 2019:

**Cuadro 11**  
**Municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate, El Progreso**  
**Demanda potencial histórica y proyectada de piña**  
**Período 2008-2019**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Población delimitada 40%</b>	<b>Consumo Per cápita unidades*</b>	<b>Demanda potencial unidades</b>
2008	68,116	27,246	10	272,460
2009	69,188	27,675	10	276,750
2010	70,321	28,128	10	281,280
2011	71,530	28,612	10	286,120
2012	72,816	29,126	10	291,260
2013	74,159	29,664	10	296,640
2014	75,540	30,216	10	302,160
2015	76,939	30,776	10	307,760
2016	78,368	31,347	10	313,470
2017	79,843	31,937	10	319,370
2018	81,342	32,537	10	325,370
2019	82,845	33,138	10	331,380

Fuente: elaboración propia con base en datos del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación y Proyección de Población 2000-2020 del Instituto Nacional de Estadística –INE– año 2002 y Hoja de Balance de Alimentos –HBA– 2010 –INE– y Sistema Estadístico Nacional –SEN–

Se realiza una delimitación de la población al 40% según gustos y preferencias, se excluyen bajo los siguientes supuestos: a las personas, quienes por motivos de salud (diabetes y gastritis, 10% respectivamente a cada padecimiento, del total de la población), falta de atracción a la fruta (10%) y poco poder adquisitivo (18%), adicional de no incluir la población en edades de 0 a 3 años (12%).

El consumo per cápita se determinó según la hoja de balance de alimentos, se realizó una media de los últimos cinco años y un peso promedio de tres libras por piña. El incremento que se observa en la demanda tanto histórica como futura se debe al aumento de la población de los tres municipios, este último según proyecciones del INE.

### 3.4.3.2 Consumo aparente histórico y proyectado

Este se deriva de la oferta total menos las exportaciones que se realizan, se incluyen datos históricos y proyectados, para el presente estudio no se reportan exportaciones para ninguno de los municipios en cuestión; por lo cual los datos no varían con respecto a la oferta total, se presenta el detalle en el cuadro siguiente:

**Cuadro 12**  
**Municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate, El Progreso**  
**Consumo aparente histórico y proyectado de piña**  
**Período 2008-2019**  
**(en unidades)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Consumo Aparente</b>
2008	847	45,352	-	46,199
2009	845	50,058	-	50,903
2010	1,018	49,918	-	50,936
2011	999	52,762	-	53,761
2012	1,000	56,250	-	57,250
2013	1,080	58,218	-	59,298
2014	1,126	60,668	-	61,794
2015	1,172	63,118	-	64,290
2016	1,218	65,568	-	66,786
2017	1,264	68,018	-	69,282
2018	1,310	70,468	-	71,778
2019	1,356	72,918	-	74,274

Fuente: elaboración propia con base en datos del cuadro 10 de la oferta histórica y proyectada.

Solo Sansare reporta comercialización de piña, sin embargo, esta se realiza dentro de los límites del Municipio, por lo cual no existen exportaciones, observándose un aumento en el consumo aparente. Con el proyecto se podrán realizar exportaciones a los municipios de Sanarate y Guastatoya.

### 3.4.3.3 Demanda insatisfecha histórica y proyectada

Una vez determinado el consumo aparente y la demanda potencial, se puede establecer la demanda insatisfecha pasada y futura, con el fin de justificar la

viabilidad del proyecto mediante la necesidad observada de adquirir el producto, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro 13**  
**Municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate, El Progreso**  
**Demanda insatisfecha histórica y proyectada de piña**  
**Período 2008-2019**  
**(en unidades)**

<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo aparente</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
2008	272,460	46,199	226,261
2009	276,750	50,903	225,847
2010	281,280	50,936	230,344
2011	286,120	53,761	232,359
2012	291,260	57,250	234,010
2013	296,640	59,298	237,342
2014	302,160	61,794	240,366
2015	307,760	64,290	243,470
2016	313,470	66,786	246,684
2017	319,370	69,282	250,088
2018	325,370	71,778	253,592
2019	331,380	74,274	257,106

Fuente: elaboración propia, con base en datos al cuadro 11 de la demanda potencial y proyectada, cuadro 12 del consumo aparente histórico y proyectado del presente informe.

La demanda potencial tiene un aumento el cual es directamente proporcional al incremento de la población, según el cuadro anterior se puede determinar una demanda insatisfecha que tiene una tendencia al crecimiento; con esto se logra inferir en la factibilidad del proyecto que tiene como fin crear métodos que cubran dicha demanda.

#### **3.4.4 Precio**

La producción de piña será comercializada directamente por el productor a un precio de Q.4.00 por unidad para el minorista. Es importante considerar que existen varios factores que pueden incidir en el precio de la piña como lo son los mercados internacionales y los cambios climáticos, lo cual brinda como resultado aumentos. Según investigación realizada se determinó que el precio

en el mercado oscila entre Q.2.00 y Q.7.00 para minoristas, por lo cual se considera que el precio propuesto es asequible al mercado objetivo.

### **3.4.5 Propuesta de comercialización**

Se detalla esta información en el capítulo IV como parte medular del proyecto, donde se verifica el proceso y operaciones. La comercialización se realizará mediante minoristas en las cabeceras municipales de Sansare, Guastatoya y Sanarate.

## **3.5 ESTUDIO TÉCNICO**

En este estudio se verifica la mejor opción técnica para llevar a cabo el proyecto, se determina la localización, tamaño, proceso productivo y requerimientos técnicos que serán necesarios.

### **3.5.1 Localización**

Es la opción que es elegida con base en los aspectos, tales como: lugar, distancia, accesibilidad, tipo de tierra y mano de obra que se utilizará. Se detalla la localización, niveles tecnológicos, requerimientos técnicos, proceso productivo y distribución de planta.

#### **3.5.1.1 Macro-localización**

Se establece como sede el municipio de Sansare, departamento de El Progreso, ubicado a 70 km de la capital y 37 de la cabecera departamental. Esta localidad se caracteriza por poseer suelos arenosos los cuales benefician el cultivo de piña, adicionalmente, la región suele obtener el producto de la Central de Mayoreo lo cual lo encarece.

### **3.5.1.2 Micro-localización**

Fue seleccionada la aldea Buena vista principalmente por la ubicación y accesibilidad de esta, su principal vía de acceso es la carretera CA-9, la cual comunica con Jalapa y Sanarate.

Se determinó que la tierra es apta para el cultivo, con adecuado clima y propiedades beneficiosas a la producción de piña. La población posee conocimiento en el cultivo del producto, las tierras tienen poca inclinación y los terrenos suelen ser amplios.

### **3.5.2 Nivel tecnológico**

Según características de la región se determinó que el nivel a aplicar para el proyecto es el II, debido que el cultivo se realizará en época lluviosa, se hará uso de técnicas de conservación de suelos, obtención de asistencia técnica y contratación de mano de obra.

### **3.5.3 Tamaño del proyecto**

Por el tipo de cultivo se realiza una proyección de vida útil de siete años divididos en: dos para la etapa preoperativa y cinco para la operativa. Se iniciará con la siembra de media manzana y se incrementará a una para el año siguiente, con un total de 31,062 plantas por todo el terreno. Se prevé una producción neta, durante el período de vida del proyecto de 132,789 piñas. Se detalla a continuación el tamaño del proyecto con base en la superficie, el valor y volumen de la producción, así como el programa de producción previsto.

#### **3.5.3.1 Programa de producción**

Este se realiza mediante las cosechas a obtener y la extensión de tierra a utilizar, se analiza a partir de la primera recolección la cual será dos años



después de sembrados los bulbillos, estos datos se detallan en el cuadro siguiente:

**Cuadro 14**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Superficie, volumen y valor de la producción**  
**Año 2013**

<b>Año</b>	<b>Cosechas al año</b>	<b>Producción en unidades</b>	<b>Merma 5%</b>	<b>Producción neta unidades</b>	<b>Precio de venta Q.</b>	<b>Valor total Q</b>
1	2	31,062	1,553	29,509	4	118,036
2	3	46,593	2,330	44,263	4	177,052
3	1	15,531	777	14,754	4	59,016
4	2	31,062	1,553	29,509	4	118,036
5	1	15,531	777	14,754	4	59,016
<b>Total</b>		<b>139,779</b>	<b>6,990</b>	<b>132,789</b>		<b>531,156</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Según se puede observar se obtendrán 15,531 piñas por cada cosecha realizada en media manzana de terreno, se considera una merma del 5% debido a la manipulación del producto y plagas que puedan afectarlo. El precio de venta será de Q.4.00, con el cual se pretende obtener una ganancia considerable adicional a la creación de fuentes de trabajo.

Se consideran para el tercer año dos cosechas en diferentes meses, con el propósito de mantener oferta esporádica en ambas se propone que la siembra se realice de manera escalonada y así alargar el tiempo de corte.

Para los siguientes años las cosechas serán variadas, esto se debe a la replantación de bulbillos y el tiempo preoperativo que conlleva, una vez realizada la primera cosecha se tendrá la segunda seis meses después aproximadamente, la planta brinda tres cosechas y luego debe desecharse y replantar debido que

el producto ya no es rentable por su tamaño comparado con la inversión que involucra su mantenimiento.

### **3.5.4 Requerimientos técnicos**

Se detalla en este apartado los medios que son necesarios para poner en marcha el proyecto tanto humanos, físicos, como financieros, sin los cuales es imposible tener éxito en una empresa.

#### **3.5.4.1 Humanos**

Se deberá contar con 16 miembros en la empresa quienes serán los integrantes de las unidades administrativas, adicionalmente, se designará un encargado y jornaleros según las etapas del proceso productivo, estos datos se detallan en el capítulo V.

#### **3.5.4.2 Físicos**

Integrados por el terreno a arrendar que será de una manzana, la cual se trabajará por la mitad, para obtener varias cosechas, con el fin de mantener una oferta balanceada; las herramientas agrícolas y equipo, como lo son las coas, azadones, machetes, entre otros.

Deberá considerarse que los insumos, abonos, fertilizantes, herbicidas y mano de obra se presentan según una cosecha y no la totalidad del proyecto; sin embargo, en el estudio financiero se presentarán los pormenores de la inversión a realizar en cada etapa.

#### **3.5.4.3 Financieros**

Estos serán tanto internos como externos, son fundamentales para el proyecto, deberá utilizarse para la etapa preoperativa las aportaciones de los miembros y luego deberá solicitarse un préstamo a una institución bancaria (en esta

propuesta se consideró de referencia a BANRURAL), la información será detallada en el estudio financiero (Tema 3.7), en este mismo capítulo.

### **3.5.5 Proceso productivo**

En este apartado se detallan las etapas para el cultivo y cosecha de la piña, mismas que tienen una secuencia lógica de las actividades a realizar en las dos fases del proceso.

La producción de piña, si bien es cierto, no requiere de tanta inversión ni de cuidado constante, si deben tomarse en cuenta las precauciones pertinentes, como en todo cultivo, para evitar la pérdida de producto por motivos como: plagas, mal manejo o eventualidades climáticas. Se presenta el flujograma de las dos etapas del proyecto.

**Gráfica 3**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Flujograma del proceso de producción, etapa preoperativa**  
**Año 2013**

FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Prep[Preparación y limpieza de la tierra]     Prep --&gt; Siembra[Siembra/ resiembra]     Siembra --&gt; Control[Control de malezas]     Control --&gt; Fertiliz[Fertilización]     Fertiliz --&gt; ControlFit[Control fitosanitario]           </pre>	<p>Inicio del proceso</p> <p>Deberá ararse la tierra de manera que esté suelta al momento de la siembra y desinfectarla mediante un control de malezas, serán necesarios 24 jornales</p> <p>Se realiza mediante bulbillos, deberán colocarse a una profundidad de seis a ocho pulgadas, con surcos a 90 cms, a una distancia de 25 cms entre plantas, se hará de manera escalonada y de ser necesario se replantarán los bulbillos que no logren germinar, son necesarios 24 jornales.</p> <p>Deberá realizarse entre el tercer y quinto mes después de la siembra. Y dos meses después de la floración. Se estiman 17 jornales para esta actividad.</p> <p>Deberá realizarse a los seis meses después de la siembra, la segunda al momento de la inducción floral y la tercera a los dos meses de esta última, 7.5 jornales.</p> <p>Se aplican foliares, productos fitosanitarios y estimulantes a toda la siembra, son necesarios 10 jornales.</p>

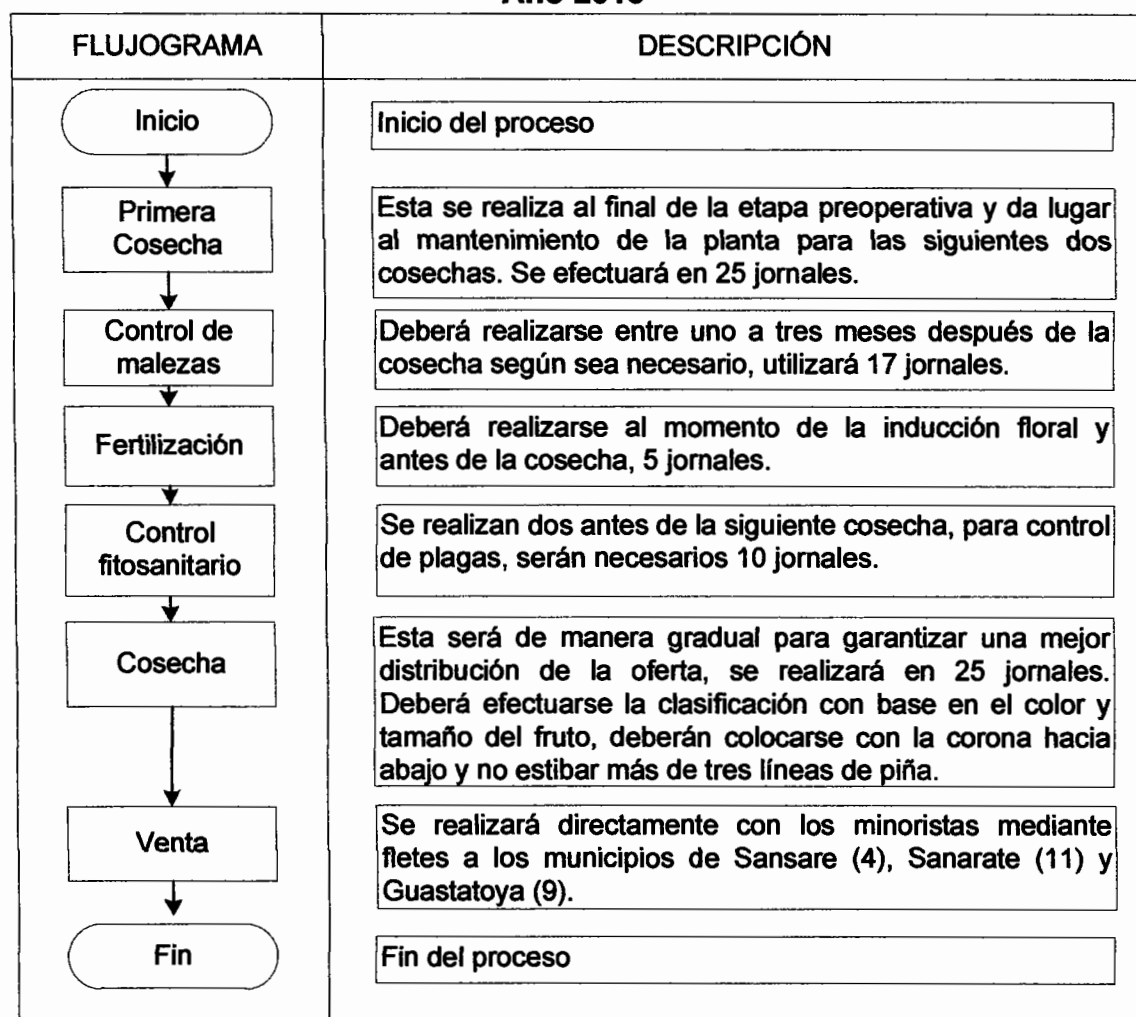
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

En la gráfica anterior se detallan los pasos durante el proceso productivo; deberá considerarse la compra de bulbillos en finca El Jocotillo en Villa Canales lugar que ofrece la variedad a sembrar, la distribución del producto será en los municipios de Sansare, Sanarate y Guastatoya.

Se hace mayor énfasis en el cuidado de las plantas y se incluye una replantación de las matas que se pierdan durante los primeros meses, se deduce según opinión de agrónomo una pérdida en un 3% como máximo de bulbillos.

A continuación se detalla el proceso productivo durante la etapa operativa, es decir, después de la primera cosecha.

**Gráfica 4**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Flujograma del proceso de producción, etapa operativa**  
**Año 2013**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Para la etapa operativa deberá realizarse de igual manera el control de malezas, fertilización y control fitosanitario, acciones indispensables para la optimización de la fruta, la cosecha lleva implícita la cuidadosa clasificación del producto para

su respectiva carga y venta en los mercados, verdulerías y tiendas de los municipios propuestos en el proyecto. En los anexos se presenta la distribución de planta que tendrá el terreno con respecto a las hileras de piña y las distancias respectivas.

### **3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**

En este se detallan los requisitos legales que son necesarios para la institución de la Empresa Campesina Asociativa –ECA– la cual se propone para el proyecto, esta información se muestra a detalle en el capítulo V.

### **3.7 ESTUDIO FINANCIERO**

Se realiza en este apartado el análisis de los recursos financieros que se necesitan para llevar a cabo el proyecto de producción de piña. Se establece la inversión que se debe de efectuar para la compra o adquisición de activos tangibles e intangibles, así como el capital de trabajo indispensable para realizar la primera cosecha.

#### **3.7.1 Inversión**

Es la materialización de recursos financieros en bienes que serán utilizados en el proceso productivo del proyecto, comprenden la adquisición de materias primas, insumos, equipo y servicios. Incluye la inversión fija, capital de trabajo y el dato total al finalizar.

##### **3.7.1.1 Inversión fija**

Considera la producción, gastos de organización adquisición de bienes necesarios para el establecimiento y ejecución del proyecto. Se toma en cuenta los recursos tangibles e intangibles con el fin de lograr precisión en el cálculo de los datos a obtener. En el cuadro siguiente se detallan las cuentas que integran la inversión fija de la empresa:

**Cuadro 15**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Inversión fija**

Descripción	Unidad medida	Cantidad	Precio unitario Q.	Total Q.	Depreciación y Amortización dos años	Valor neto Q.
<b>Tangible</b>				<b>87,155</b>	<b>1,690</b>	<b>85,465</b>
<b>Inversión en plantación</b>				<b>83,116</b>	-	<b>83,116</b>
<b>Herramientas</b>				<b>744</b>	<b>372</b>	<b>372</b>
Coas	Unidad	3	39	117	-	-
Machetes	Unidad	5	30	150	-	-
Cuchillos	Unidad	3	90	270	-	-
Azadones	Unidad	3	69	207	-	-
<b>Equipo agrícola</b>				<b>770</b>	<b>308</b>	<b>462</b>
Bomba para fumigar	Unidad	2	310	620	-	-
Mascarilla para fumigar	Unidad	2	75	150	-	-
<b>Mobiliario y equipo</b>				<b>2,525</b>	<b>1,010</b>	<b>1,515</b>
Sillas plásticas	Unidad	15	75	1,125	-	-
Engrapadora	Unidad	1	35	35	-	-
Sacabocado	Unidad	1	40	40	-	-
Escritorio	Unidad	1	1,025	1,025	-	-
Mesas	Unidad	2	150	300	-	-
<b>Intangible</b>				<b>4,000</b>	<b>1,600</b>	<b>2,400</b>
Gastos de organización		1	4,000	4,000	1,600	2,400
<b>Total inversión fija</b>				<b>91,155</b>	<b>3,290</b>	<b>87,865</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Se pueden observar los rubros necesarios antes de iniciar el proceso productivo, se divide en dos: tangible, son todos aquellos bienes materiales, los cuales representa un 97% del total de la inversión, y los intangibles en un 3%, que comprenden los activos que no tienen realidad física, pero que son necesarios para la constitución de la empresa.

### 3.7.1.2 Inversión en capital de trabajo

Esta se integra por los costos en que incurre la empresa para realizar la producción y distribución del producto. En el siguiente cuadro se detalla la parte de insumos, mano de obra, costos indirectos y gastos administrativos necesarios para la primera cosecha.

**Cuadro 16**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Inversión en capital de trabajo**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario Q.	Total Q.
<b>Mano de obra</b>				<b>2,325</b>
Cosecha	Jornal	25	71.40	1,785
Bonificación 37-2001		25	8.33	208
Séptimo día (1,993/6)				332
<b>Costos indirectos variables</b>				<b>894</b>
Cuota patronal		2,117	0.1167	247
Prestaciones laborales		2,117	0.3055	647
<b>Costos fijos de producción</b>				<b>3,050</b>
Alquiler terreno	Anual	1	650.00	650
Alquiler bodega insumos	Anual	1	400.00	400
Honorarios encargado producción	Mensual	4	500.00	2,000
<b>Gastos de administración</b>				<b>2,400</b>
Dietas junta directiva y vigilante	Mensual	4	350.00	1,400
Honorarios contador	Mensual	4	200.00	800
Papelería y útiles	Mensual	4	50.00	200
<b>Total inversión en capital de trabajo</b>				<b>8,669</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Se detalla en el cuadro anterior la integración de los recursos que son necesarios para iniciar la recolección de las piñas, esta se logrará dos años después de haber realizado la siembra. En relación al valor de los honorarios del contador, papelería y los intereses se consideró el pago de los meses de enero a abril, porque en este último se realizará la primera cosecha. No muestra



valores de insumos debido a que en este cuatrimestre del tercer año, solo se está a la espera de que el fruto esté en condiciones de ser cosechado.

Se consideró de igual manera el pago de prestaciones según lo establece la ley, representado por un 30.55% y del 11.67% para el pago de cuotas patronales, la renta de la bodega y del terreno a utilizar, así como los gastos de papelería.

### 3.7.1.3 Inversión total

Está representada por todos los costos y gastos que son necesarios para la adquisición de recursos con el fin de implementar el proceso productivo, el cual brindará ganancias a los miembros de la empresa. En el cuadro siguiente se muestra la integración de la inversión fija y de capital de trabajo.

**Cuadro 17**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Inversión total**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Parcial	Total
<b>Inversión fija</b>		<b>87,865</b>
Inversión en plantación	83,116	
Herramientas	372	
Equipo agrícola	462	
Mobiliario y equipo	1,515	
Gastos de organización	2,400	
<b>Inversión en capital de trabajo</b>		<b>8,669</b>
Mano de obra	2,325	
Costos indirectos variables	894	
Costos fijos de producción	3,050	
Gastos de administración	2,400	
<b>Inversión total</b>		<b>96,534</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Se detalla el monto total de financiamiento necesario para llevar a cabo el proyecto de producción de piña con nivel tecnológico II en un área de una manzana. La inversión fija es la más representativa del proyecto, debido a que

en ella se incluye el costo total de los dos años que durará el proceso de plantación.

### 3.7.2 Financiamiento

Lo constituyen los fondos necesarios para el desarrollo y gestión de cualquier proyecto o actividad económica, se detallan las internas y externas y el porcentaje que representan del total a invertir. En el cuadro siguiente se muestra la distribución de éstas:

**Cuadro 18**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Fuentes de financiamiento**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Recursos propios	Recursos ajenos	Inversión total
<b>Inversión fija</b>	<b>49,600</b>	<b>38,265</b>	<b>87,865</b>
Inversión en plantación	44,851	38,265	83,116
Herramientas	372	-	372
Equipo agrícola	462	-	462
Mobiliario y equipo	1,515	-	1,515
Gastos de organización	2,400	-	2,400
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>-</b>	<b>8,669</b>	<b>8,669</b>
Mano de obra	-	2,325	2,325
Costos indirectos variables	-	894	894
Costos fijos de producción	-	3,050	3,050
Gastos de administración	-	2,400	2,400
<b>Total</b>	<b>49,600</b>	<b>46,934</b>	<b>96,534</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Las fuentes internas representan un 51% del total de la inversión, están integradas por recursos propios, los cuales consistirán en las aportaciones de cada uno de los 16 miembros de la empresa campesina, la cuota será de Q.3,100.00 al inicio del proyecto.

Con respecto a las fuentes externas, el apalancamiento necesario para el proyecto será realizado por el Banco de Desarrollo Rural –BANRURAL– con garantía prendaria sobre la cosecha, el monto total será de Q.46,934.00 a un plazo de quince meses, con una tasa anual del 18%. Se muestra el plan de amortización del préstamo, en el cuadro siguiente:

**Cuadro 19**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Plan de amortización del préstamo**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Año</b>	<b>Amortización a capital</b>	<b>Tasa de interés 18% anual</b>	<b>Total</b>	<b>Saldo de capital</b>
1				
2	-	7,744	7,744	46,934
3	46,934	2,816	49,750	-
<b>Total</b>	<b>46,934</b>	<b>10,560</b>	<b>57,494</b>	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Debido a que el préstamo se obtendrá en febrero del segundo año, en este se cancelarán once meses de intereses y en el tercer año cuatro pagos mensuales, también en este año, en abril, se propone realizar la amortización total del crédito bancario.

### **3.7.3 Estados financieros**

En esta etapa se presentan los estados financieros proyectados para los siete años de vida del proyecto, los cuales servirán de base para el análisis respectivo sobre la rentabilidad de este.

#### **3.7.3.1 Costos de producción proyectados**

Es un estado financiero que integra los diferentes elementos que intervienen en el proceso productivo y determina el costo de producción de la piña. Comprende los insumos, mano de obra directa y los costos indirectos variables.

En el siguiente cuadro se presenta el estado de costo de producción, para los cinco años de la fase operativa del proyecto, que inicia al tercer período:

**Cuadro 20**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Estado de costo directo de producción proyectado**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Insumos</b>	<b>3,027</b>	<b>6,054</b>	<b>3,027</b>	<b>3,027</b>	<b>3,027</b>
<b>Abonos y fertilizantes</b>					
40-40-0	67	134	67	67	67
15-15-15	1,440	2,880	1,440	1,440	1,440
Ethrel	270	540	270	270	270
Bioestim orgánico	375	750	375	375	375
Engorda fruta	225	450	225	225	225
<b>Herbicidas</b>					
Diuron	500	1,000	500	500	500
<b>Insecticidas</b>					
Malathion	150	300	150	150	150
<b>Mano de obra</b>	<b>7,628</b>	<b>12,930</b>	<b>5,303</b>	<b>7,628</b>	<b>5,303</b>
Control de maleza	1,214	2,428	1,214	1,214	1,214
Fertilización	357	714	357	357	357
Control fitosanitario	714	1,428	714	714	714
Cosecha	3,570	5,355	1,785	3,570	1,785
Bonificación 37-2001	683	1,158	475	683	475
Séptimo día	1,090	1,847	758	1,090	758
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>2,932</b>	<b>4,970</b>	<b>2,038</b>	<b>2,932</b>	<b>2,038</b>
Cuota patronal	810	1,374	563	810	563
Prestaciones laborales	2,122	3,596	1,475	2,122	1,475
<b>Total costo directo</b>	<b>13,587</b>	<b>23,954</b>	<b>10,368</b>	<b>13,587</b>	<b>10,368</b>
Producción en unidades	29,509	44,263	14,754	29,509	14,754
Costo directo por unidad	0.46	0.54	0.70	0.46	0.70

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Se puede observar que en los años tres, cinco, seis y siete, la cantidad de insumos, mano de obra y costos indirectos, disminuye, se debe a que en estos períodos solo se brinda mantenimiento a las plantas para la obtención de la segunda y tercera cosecha, en el cuarto año se adiciona el mantenimiento.

También se incluye en cada rubro el valor de la resiembra del terreno 1 (50% de la manzana del proyecto), no se incluye costo de los bulbillos, llamados también coronas o yemas axilares, debido a que la piña tiene una reproducción asexual y se utilizan los retoños que emergen de las diferentes partes de la planta.

También se muestra la mano de obra, cuota patronal y prestaciones laborales que se pagarán en la etapa de la recolección de los frutos, estas cantidades varían de acuerdo al número de cosechas que se realicen en cada año.

### 3.7.3.2 Estado de resultados proyectados

Se detalla la proyección de los ingresos, costos y gastos de la entidad durante los cinco años de la etapa operativa del proyecto, con el resultado obtenido se determinará la rentabilidad y anuencia del proyecto. En el siguiente cuadro se muestra el estado de resultados proyectado:

**Cuadro 21**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Estado de resultados proyectado**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Ventas</b>	<b>118,036</b>	<b>177,052</b>	<b>59,016</b>	<b>118,036</b>	<b>59,016</b>
<b>( - ) Costo directo de producción</b>	<b>13,587</b>	<b>23,954</b>	<b>10,368</b>	<b>13,587</b>	<b>10,368</b>
<b>Contribución a la ganancia</b>	<b>104,449</b>	<b>153,098</b>	<b>48,648</b>	<b>104,449</b>	<b>48,648</b>
<b>(-) Gastos variables de venta</b>	<b>10,430</b>	<b>15,645</b>	<b>5,215</b>	<b>10,430</b>	<b>5,215</b>
Fletes sobre ventas	10,430	15,645	5,215	10,430	5,215
<b>Ganancia marginal</b>	<b>94,019</b>	<b>137,453</b>	<b>43,433</b>	<b>94,019</b>	<b>43,433</b>
<b>( - ) Costos fijos de producción</b>	<b>19,857</b>	<b>19,857</b>	<b>19,671</b>	<b>21,826</b>	<b>21,826</b>
Alquiler terreno	650	650	650	650	650
Alquiler bodega insumos	400	400	400	400	400
Honorarios encargado de producción	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000

Continúa en la página siguiente...

Viene de la página anterior.

<b>Descripción</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
Depreciación de plantación	12,467	12,467	12,467	14,776	14,776
Depreciación herramientas	186	186	-	-	-
Depreciación equipo agrícola	154	154	154	-	-
<b>( - ) Gastos de administración</b>	<b>8,505</b>	<b>8,505</b>	<b>8,505</b>	<b>7,200</b>	<b>7,200</b>
Dietas junta directiva y vigilante	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Honorarios contador	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Papelería y útiles	600	600	600	600	600
Depreciación mobiliario y equipo	505	505	505	-	-
Amortización gastos de organización	800	800	800	-	-
<b>Ganancia en operación</b>	<b>65,657</b>	<b>109,091</b>	<b>15,257</b>	<b>64,993</b>	<b>14,407</b>
<b>( - ) Gastos financieros</b>	<b>2,816</b>	-	-	-	-
Intereses sobre préstamos	2,816	-	-	-	-
Ganancia antes del impuesto	62,841	109,091	15,257	64,993	14,407
Impuesto sobre la renta 31%	19,481	33,818	4,730	20,148	4,466
<b>Utilidad neta</b>	<b>43,360</b>	<b>75,273</b>	<b>10,527</b>	<b>44,845</b>	<b>9,941</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Se detallan las utilidades netas de cinco años del proyecto, estas ganancias varían según los unidades a vender y por el año en que termina la vida útil de cada uno de los activos fijos, otros factores que inciden en la variación de la ganancia, es la cantidad de los intereses que se pagarán en el primer año operativo y el valor del Impuesto Sobre la Renta -ISR- que se debe cancelar al fisco.

Para la elaboración del presente proyecto se consideró el tipo impositivo de ISR vigente para el año 2013, que es del 31%, pero debe de tomarse en cuenta que según el artículo 172 del Decreto Número 10-2012 se establece una reducción gradual de tipo impositivo de este impuesto, para el régimen sobre las utilidades de las actividades lucrativas, para el año 2014 se reduce a un 28% y para el año 2015 en adelante será del 25%.

### 3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Por medio de esta se pretende determinar si los flujos monetarios son suficientes para cubrir las obligaciones del proyecto, así como la rentabilidad de este, lo cual se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 22**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Evaluación financiera**

Razón financiera	Valores encontrados
Punto de equilibrio en valores	Q 39,144
Punto de equilibrio en unidades	9,786
Valor actual neto –VAN–	Q 94,824
Tasa de rendimiento mínima aceptada	16%
Relación beneficio costo	Q 1.33
Tasa interna de retorno –TIR–	55.72%
Período de recuperación de la inversión	1 año 8.5 meses

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Para el proyecto se debe tomar en cuenta el punto de equilibrio el cual no puede ser menor a las 9,786 unidades vendidas y según precio estimado brindan un total de Q.39,144.00 lo cual equivaldrían a la inversión realizada en la cosecha, es decir, no se tendría pérdida ni ganancia.

Con respecto a los flujos netos de efectivo al realizar la actualización con un factor del 16% se obtiene un valor de Q.94,824.00 el cual es positivo a la inversión efectuada, es decir que al descontar el desembolso inicial de efectivo más el factor de actualización se obtiene una cantidad mayor, lo cual se considera una ganancia para el proyecto.

Al comparar los beneficios contra los costos realizados se puede verificar una relación de Q.1.33, es decir, que por cada quetzal que se invierta se contará con 33 centavos para cubrir las obligaciones contraídas y ganancias a distribuir entre los miembros de la empresa. Lo cual muestra que el proyecto es rentable.

Una vez realizada la actualización de los flujos de efectivo y encontrado el valor negativo se determinó una tasa interna de retorno del 55.72%, en otras palabras, al evaluar el proyecto este tendrá un rendimiento superior al esperado, lo cual hace aún más atractiva la propuesta.

Por último, pero no menos importante se hace mención del tiempo de recuperación de la inversión el cual será de un año y ocho meses y medio después de la primera cosecha; la evaluación realizada mediante las diferentes razones financieras fundamenta la recomendación de llevar a cabo el proyecto.

### **3.9 IMPACTO SOCIAL**

Al llevar a cabo el proyecto de producción de piña en la aldea Buena Vista, se tendrán diversos beneficios, aunado al desarrollo económico y social que le puede brindar a ésta comunidad; como principales beneficiarios están los inversionistas ya que obtendrán dividendos por el aporte que realicen a la entidad, permitirá flujo comercial en el Municipio, entre productor, minorista y consumidor final, también generará empleo mediante siete cargos, dos puestos administrativos y cinco jornaleros aproximadamente, que se necesitarán en el proceso productivo. A nivel nacional contribuirá con la economía del país mediante los impuestos que genere para el Estado.



## **CAPÍTULO IV COMERCIALIZACIÓN**

### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA**

Es una serie de actividades que implica la manipulación y transferencia que coordina la producción y comercialización del producto hasta llegar al consumidor final, es decir, desde que el productor lo hace llegar a los intermediarios y estos al usuario final, según el canal de distribución que se elija; con el propósito de generar beneficios a los que intervienen en este proceso.

En la actualidad en Sansare existe en mínima cantidad productores de piña, debido al poco interés y riesgo a cambiar o diversificar la producción agrícola, sin embargo, el territorio reúne las condiciones climáticas adecuadas para el cultivo, razón por la cual se propone el proyecto con el fin de diversificar las actividades productivas y aprovechar los recursos naturales y humanos del lugar.

El presente capítulo incluye las diversas etapas relacionados con el proceso de comercialización del proyecto propuesto. Asimismo, los mecanismos que coordinan la producción, distribución y consumo de la piña.

#### **4.1 COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA**

La importancia de esta radica en la buena planificación y organización de las actividades necesarias que permitan la oportuna movilización del producto con el fin de realizar la venta en los municipios de Sansare, Sanarate y Guastatoya.

Una vez colocado el producto en el mercado, el consumidor podrá realizar una selección para conocerlo, probarlo, consumirlo y con base en ello tomar una decisión de preferencia.

#### **4.1.1 Proceso de comercialización propuesto**

Es necesario aplicar las fases de concentración, equilibrio y dispersión, que permitirán coordinar de forma técnica la distribución del producto para llegar en forma eficiente al mercado meta, las cuales se describen a continuación:

##### **4.1.1.1 Concentración**

Esta será realizada por los jornaleros, al final de cada surco, para luego ser trasladada al pickup previo a su distribución en los tres municipios a los minoristas, estará a cargo del encargado de producción quien supervisará la entrega en cada punto de venta.

##### **4.1.1.2 Equilibrio**

No existirá entre la oferta y la demanda, debido que esta última es constante y no será posible cubrirla por el período que conlleva la cosecha del producto, sin embargo, se propone que la siembra sea escalonada con el fin de realizar la recolección de igual manera, y así tener una mejor cobertura en el mercado.

##### **4.1.1.3 Dispersión**

Para el proyecto se propone la contratación de un flete el cual se encargará de la distribución del producto a los minoristas de Sansare, Sanarate y Guastatoya; el encargado de producción y un jornalero serán los facultados de llevar la piña a cada punto de venta para su posterior traslado al consumidor final. El 100% del producto será comercializado de esta manera.

#### **4.1.2 Etapas de la comercialización propuesta**

En este apartado se estudiarán los entes que participan en el proceso mediante los aspectos institucional, funcional y estructural. Se detallan a continuación:

#### **4.1.2.1 Institucional**

Se detallan los entes que participan en la comercialización de piña hasta llegar al consumidor final y las acciones que realizan según su área de acción.

- **Productor**

En el presente proyecto figuran los 16 miembros de la Empresa Campesina Asociativa “Buena Vista” los cuales se encargarán de las actividades administrativas y operativas, adicional de la aportación de recursos financieros los cuales serán vitales para el funcionamiento y puesta en marcha del proyecto.

- **Minorista**

Es un ente intermediario el cual realiza el contacto directo con el consumidor final, cuenta con la estructura física para la venta y entra en participación en el proceso al realizar la transacción con los demás entes. Recibirá el producto directamente en las instalaciones donde se efectúa la transferencia, para el proyecto se consideró las ventas de mercado y verdulerías de los municipios de Sansare, Sanarate y Guastatoya.

- **Consumidor final**

Es el último participante del canal de comercialización, quien consume el producto para satisfacer necesidades alimenticias, lo adquiere en los diferentes puntos de venta de los intermediarios, de igual manera estarán localizados en los municipios de Sansare, Sanarate y Guastatoya.

#### **4.1.2.2 Funcional**

Se conciben para llevar una secuencia lógica y coordinada que tiene como finalidad la transferencia de los bienes desde el productor, hasta el consumidor final. Se clasifican en funciones físicas, de intercambio y auxiliares las cuales se detallan a continuación:

- **Funciones físicas**

Hacen referencia al traspaso del producto hasta el consumidor, incluye las modificaciones físicas o fisiológicas que se realicen a este durante el proceso. Para el caso de la producción de piña se utilizarán las siguientes:

- ✓ **Almacenamiento**

Este será temporal debido que la distribución será diaria por el tiempo de vida que posee el producto y con el fin de evitar pérdidas, será efectuado por los jornaleros, como la cosecha será eventual se utilizará, únicamente, la técnica de cadena (la cual consiste en la ubicación de todos los involucrados en línea, para el traspaso del producto de mano en mano) para el traslado de la fruta del surco al transporte.

El corte de igual manera deberá realizarse con antelación a la maduración total de la piña, el control de esta actividad será por parte del encargado de producción, mediante la observación y palpación del producto, el color deberá ser verde con tonos amarillos y de consistencia firme.

- ✓ **Transporte**

Este será mediante un transportista subcontratado, quien prestará los servicios de traslado y distribución del producto en los tres municipios con los diferentes minoristas, será acompañado por dos personas, el encargado de producción y un jornalero, quienes le ayudarán con la descarga de la fruta.

- **Funciones de intercambio**

Estas se circunscriben a la entrega de derechos de propiedad de los bienes, es decir, el acto de compra-venta de un producto; para el proyecto será necesario utilizar las siguientes funciones:

✓ **Compra-venta**

Se utilizará el método de inspección debido que el producto será llevado en su totalidad al lugar de venta, ahí será verificada la calidad por los minoristas de cada municipio, como se explica anteriormente será responsabilidad del encargado de producción el traslado a los puntos de venta.

✓ **Determinación de precio**

Este será determinado por la junta directiva, con base a gastos incurridos durante la producción, investigación de precios y según temporada del año, se propone inicialmente Q.4.00 según mercado, sin embargo, quedará a discreción de los miembros de la empresa modificarlo.

• **Funciones auxiliares**

Tienen como fin facilitar la ejecución de las funciones anteriores y funge en todas las actividades de mercadeo se pueden mencionar las siguientes dentro del proceso de comercialización de piña:

✓ **Información de precios y mercado**

Se propone la investigación de precios, por parte del vocal I de la Junta Directiva, la cual se realizará en los mercados de los municipios de Sansare, Sanarate y Guastatoya próximo al corte del producto, con el fin de obtener información fiel que ayude a la determinación de precios y la aceptación del mercado hacia este.

✓ **Aceptación de riesgos**

Los miembros de la empresa deben conocer que el proyecto tiene riesgos al igual que cualquier inversión, adicionalmente, por ser producción agrícola puede sufrir pérdidas debido a los cambios climáticos, plagas, desastres o cualquier daño fortuito; estos deberán ser solventados por los integrantes de la empresa.

#### **4.1.2.3 Estructural**

En este apartado son considerados los factores determinantes del mercado como lo son la estructura, conducta y eficiencia las cuales se detallan a continuación:

- **Estructura del mercado**

Intervienen en el proceso el productor, quien realiza todo el proceso previo a la comercialización, luego inicia la etapa de traslado hacia el minorista quien hace llegar el producto al consumidor final y este satisface una necesidad, mediante el poder adquisitivo que posea.

- **Conducta del mercado**

Los meses con mayor demanda son de octubre a diciembre y de marzo a mayo período en el cual aumenta el precio, los restantes sufren una baja tal como lo determina el mercado, adicional debe considerarse que se estipulan características del producto para su selección; por lo cual deberá ofrecerse buena calidad, tamaño, color y textura, como ventaja competitiva.

- **Eficiencia del mercado**

No se obtendrá equilibrio en cuanto a la demanda y oferta del producto debido que esta última será únicamente durante el período de cosecha como lo estipula el plan de producción que se muestra en anexos, con lo cual no se logra cubrir toda la demanda del producto.

Con respecto al desempeño de las actividades se puede evaluar mediante la intervención de los participantes en el proceso productivo, de comercialización y el margen de ganancia que obtienen. En cuanto al consumidor final debe considerarse que obtendrá un producto a un precio asequible con una excelente

calidad, con lo cual se muestra la eficiencia de los recursos implementados en el proceso.

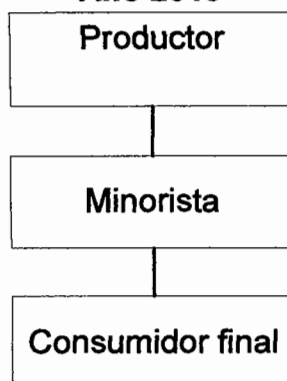
## **4.2 OPERACIONES DE COMERCIALIZACIÓN PROPUESTAS**

La comercialización agrícola está expuesta a diferentes riesgos como los son daños fortuitos causados por inclemencias climáticas, problemas económicos a nivel nacional, entre otros, los cuales afectan de manera directa o indirecta al proceso y obliga al productor adecuarse a estos cambios. Se detallan en este apartado las diferentes operaciones que deben desarrollarse para llevar el producto hasta su destino.

### **4.2.1 Canal de comercialización**

Comprende los diferentes canales de distribución por los que atraviesa el producto para llegar el consumidor final; en la gráfica siguiente se puede observar de mejor manera para su posterior análisis.

**Gráfica 5**  
**Municipios de Sansare, Guatatoya y Sanarate, El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Canal de comercialización**  
**Año 2013**



---

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Como se muestra la totalidad de la producción será comercializada con el minorista quien será el intermediario que hará llegar el producto al consumidor final; deberá realizarse la entrega en el lugar de venta a los comerciantes de cada mercado de los tres municipios.

Este tipo de canal se propone por ser indirecto, es decir, se hace uso de un intermediario para llegar al consumidor final, entre las ventajas que posee es una distribución adecuada, mayor control de precios y ofertas, estandarización de características del producto y no es indispensable la fuerza de ventas.

#### 4.2.2 Márgenes de comercialización

Con este se pretende evaluar la eficiencia del proceso mediante el margen de participación que posea cada participante y el rendimiento que obtenga de la inversión realizada. Se detalla en el cuadro siguiente la información:

**Cuadro 23**  
**Municipios de Sansare, Guastatoya y Sanarate, El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Márgenes de comercialización**  
**Año 2013**

Participante	Precio de venta unidad	Margen bruto en Q	Gastos de mercadeo en Q	Margen neto en Q	% de rendimiento s/inversión	% de participación
<b>Productor</b>	4.00					67
Minorista	6.00	2.00	0.40	1.60	40	33
Piso de plaza			0.25			
Embalaje			0.15			
Consumidor final						
<b>Total</b>		<b>2.00</b>	<b>0.40</b>	<b>1.60</b>		<b>100</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Se observa que el productor tendrá una participación en el mercado del 67% con gastos de transporte, carga y descarga implícitos en el precio; en tanto que el



minorista con pago de alquiler y embalaje, obtendrá un rendimiento del 40% y una participación del 33% en el proceso de comercialización.

Se puede observar como el minorista con menor esfuerzo obtiene un alto porcentaje de rendimiento en la inversión, como se muestra en el margen bruto con una diferencia de Q.2.00 con respecto al precio del productor, al comparar el margen neto una vez descontados los gastos de mercadeo se obtiene un total de Q.1.60 de ganancia.

**CAPÍTULO V**  
**ESTUDIO ADMINISTRATIVO-LEGAL**  
**PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA**

Tiene como finalidad determinar la organización eficiente que permitirá trabajar de manera ordenada y objetiva para llevar a cabo las metas propuestas y actividades productivas del proyecto, mediante los miembros y el personal que consideren pertinente contratar.

Este estudio es la herramienta que permitirá establecer una estructura organizacional adecuada que brinde la optimización de los recursos humanos, financieros y físicos con los que contará la Empresa Campesina Asociativa “Buena Vista”.

El capítulo detalla la justificación del proyecto, organización empresarial propuesta, objetivos, marco jurídico, estructura organizacional, incluye diseño, sistema y funciones básicas de las unidades administrativas, así como aplicación del proceso administrativo en las cinco fases.

### **5.1 JUSTIFICACIÓN**

Con el propósito de diversificar la producción agrícola y crear nuevas oportunidades de negocios y trabajo se propone la organización de los agricultores mediante una Empresa Campesina Asociativa –ECA– la cual brindará la oportunidad de tener una personería jurídica, de fácil comprensión para los miembros y de responsabilidad limitada.

Este tipo de organización surge tras la transformación agraria, se crea el Instituto Nacional de Transformación Agraria –INTA– el cual regulaba la tenencia de tierras de las ECA y su funcionamiento, después de la firma de los acuerdos de

paz, se constituye el Fondo Nacional de Tierras –FONTIERRAS– entidad que sustituye al INTA.

Entre los objetivos de las ECA están: “promover el uso eficiente de la tierra, el mejoramiento socioeconómico de los miembros; crear sentimientos de solidaridad entre las familias beneficiadas; propiciar el adiestramiento técnico individual y colectivo, para que en corto plazo sus miembros sean autosuficientes para manejar las variables económico sociales que implican su crecimiento y desarrollo”<sup>4</sup>; entre otros.

El propósito de optar por una ECA es debido a las ventajas que esta proporciona como lo es: el respaldo del estado como sociedad civil, la libre y fácil organización de personas por un bien común, personería jurídica, relevancia legal ante otras instituciones, adquisición de derechos y obligaciones.

Se procura el fin de brindar una organización que permita a los agricultores el aprovechamiento de los recursos existentes del Municipio, establecer nuevas oportunidades de trabajo y ofrecer asesoría en el cultivo de piña.

## **5.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA**

Es una relación simbiótica la que mantiene la organización empresarial con la empresa, es decir, que una no existe sin la otra. Para el proyecto propuesto debe considerarse una estructura funcional y la legislación que la regirá. Con el propósito de brindar opciones de organización comunitaria a la población se realiza la propuesta de creación de una ECA la cual permita generar nuevas fuentes de trabajo y diversificación en los cultivos; con el apoyo de los miembros mediante capacitación y entrenamiento en nuevas técnicas agrícolas.

---

<sup>4</sup> FONTIERRAS (Fondo de tierras) En línea. Decreto-Ley Número 67-84. Jefatura de estado. Ley de Empresas Campesinas Asociativas. Artículo 8. Consultado el 15 julio 2013. Disponible en: <http://www.fontierras.gob.gt/index.php/ley-de-ecas>

### **5.2.1 Objetivos**

Se describen los objetivos que se pretenden alcanzar con la propuesta del proyecto mediante una organización como Empresa Campesina Asociativa

- **General**

Constituir una asociación que sirva como ente representativo para los agricultores de aldea Buena Vista y brinde asesoría técnica y financiera, con el fin de mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias beneficiadas.

- **Específicos**

Entre los objetivos específicos del proyecto se pueden detallar los siguientes:

- Optimizar los recursos que posee el Municipio mediante la diversificación de la actividad agrícola, con la producción de piña.
- Organizar a los agricultores con el fin de obtener mayores beneficios y mejorar las condiciones socioeconómicas de la comunidad.
- Adecuar los canales de comercialización de manera que sea efectiva la venta y se obtenga la mayor rentabilidad.
- Brindar asesoría y capacitación a los miembros de manera que sean capaces y autosuficientes para alcanzar sus objetivos.

### **5.2.2 Tipo y denominación**

Por las características del proyecto, se establece la conformación de una Empresa, la cual permitirá a los agricultores ventajas como respaldo del Fondo de Tierras –FONTIERRAS–, respecto a capacitaciones inherentes al tema agrícola. La empresa para su representación individual en actividades comerciales, financieras y legales, recibirá la denominación de ECA “Buena Vista” y estará integrada por 16 miembros. En asamblea general será elegida la junta directiva que representará a la empresa.

### **5.2.3 Marco jurídico**

Este tipo de organización se rige por el Decreto-Ley Número 67-84 emitido por la Jefatura de Estado. Para el caso de ECA Buena Vista, se deben cumplir con normas internas y externas las cuales regularán las actividades a realizar por la institución, éstas se detallan a continuación:

#### **5.2.3.1 Normas internas**

Estas serán de observancia general para todos los miembros y regularán las acciones de los mismos, deberán ser aprobadas por la asamblea comunitaria, y publicadas para el conocimiento de todos los miembros. Entre las normas internas se pueden indicar las siguientes:

- Reglamento interno de normas.
- Manuales administrativos, de inducción y bienvenida, organización, seguridad e higiene, políticas, normas y procedimientos; entre estos últimos se pueden mencionar los siguientes: ventas, producción, selección y contratación de personal, compra de insumos, entre otros.

#### **5.2.3.2 Normas externas**

Con relación a las regularizaciones externas que regirán a la Empresa se pueden detallar las siguientes:

- Reglamento de la Ley de Empresas Campesinas Asociativas, según Acuerdo Gubernativo Número 136-85 por el Jefe de Estado.
- Acuerdo Número 1087 Junta Directiva, modificaciones de la cuota patronal y laboral Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–, sobre la mano de obra.
- Acuerdo Número 1118-2003 Junta Directiva –IGSS–, reglamento sobre recaudación de contribuciones al régimen de seguridad social.

- Decreto Número 1551 del Congreso de la República, Ley de Transformación Agraria.
- Decreto Número 24-99 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Fondo de Tierras.
- Constitución Política de la República de Guatemala, artículos 5, 26, 28, 34, 39, 101, 102, 103, 118, 119 126, 128 establecen los derechos y obligaciones de las asociaciones civiles y del estado.
- Decreto Número 2-70, Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio, artículo 9.
- Decreto Número 106, Congreso de la República de Guatemala, Código Civil, Artículos 15, 16,18, 25, 26, respecto a asociaciones civiles.
- Decreto Número 12-2002, Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal, Artículos 11, 12, 13, 18 y 19, respecto a vecindad y asociación de vecinos.
- Decreto Número 10-2012, Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, libro I, Impuesto Sobre la Renta, Art. 11, 25, 27, 28, 32, sobre exenciones, depreciaciones y amortizaciones.
- Decreto Número 27-92 y sus reformas Decreto Número 4-2012, Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor agregado.
- Acuerdo Gubernativo Número 512-98, Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles.
- Decreto Número 37-92 y sus reformas, Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Timbres y Papel Sellado para Protocolos, Artículo 2,11 numeral 6.
- Acuerdo Gubernativo Número 359-2012, Ministerio de trabajo y previsión social. Presidente de la República de Guatemala. Salarios mínimos para actividades agrícolas, no agrícolas y de la actividad exportadora y de maquila.

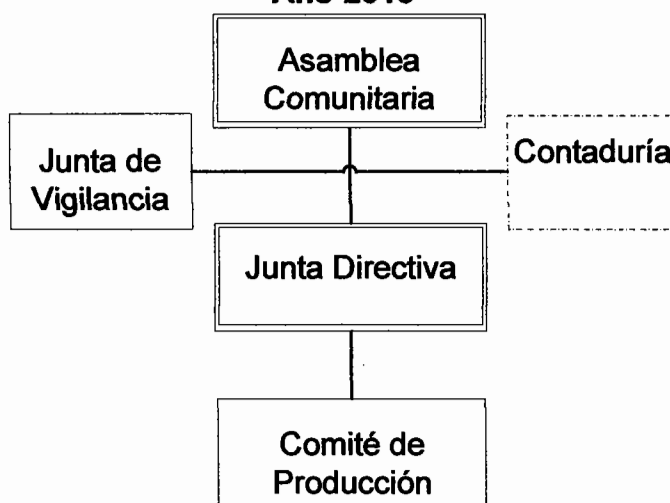
## 5.2.4 Estructura organizacional

Es considerada primordial en toda organización muestra de manera gráfica la conformación de los diferentes departamentos o unidades que integran una empresa, corporación o institución. Para el caso de ECA “Buena Vista”, estará conformada por los niveles estratégico, táctico y operativo, se tomará en cuenta la responsabilidad y jerarquización de manera que los canales de comunicación y la rendición de cuentas sean efectivos.

### 5.2.4.1 Diseño estructural

Se encarga de especificar las unidades administrativas con las que contará la empresa, la línea de mando y jerarquización. La propuesta pretende optimizar los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, así como la cooperación al desarrollo de los objetivos, dicha estructura se presenta en la gráfica a continuación:

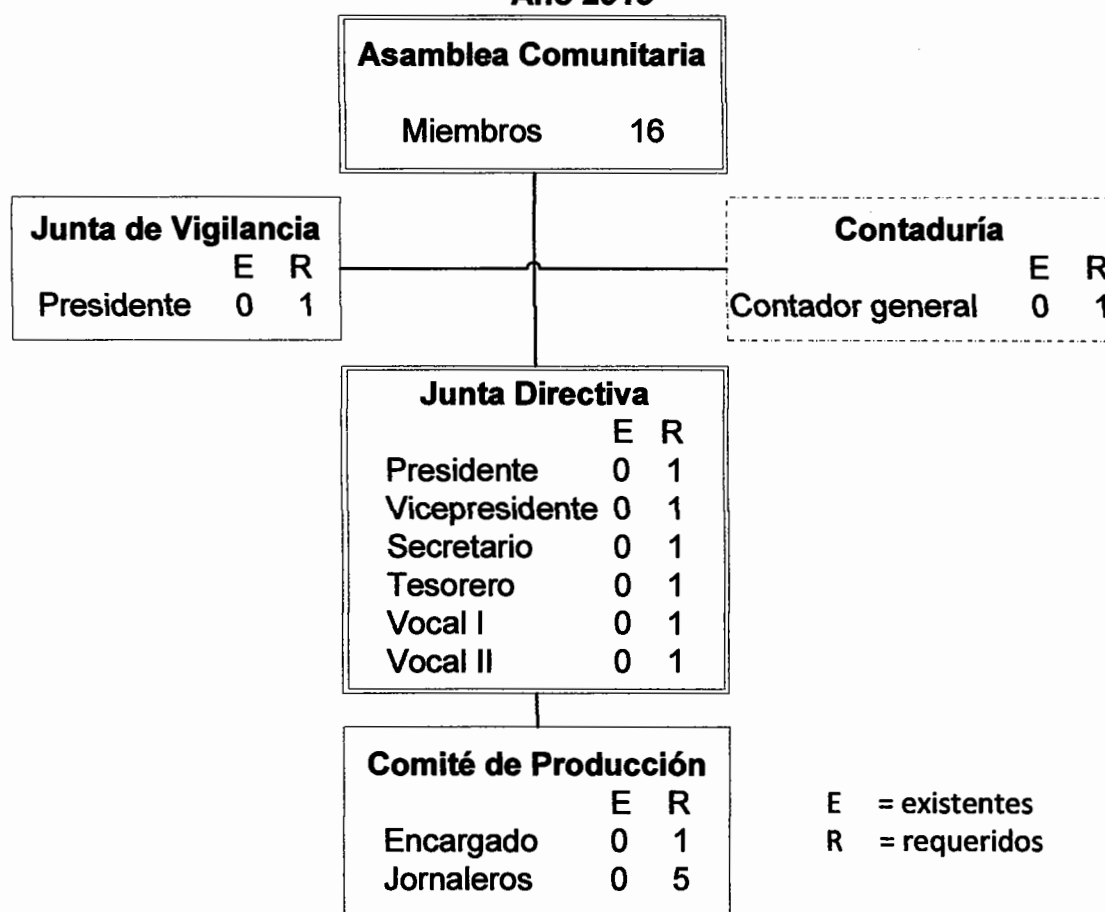
**Gráfica 6**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Estructura organizacional propuesta**  
**Empresa Campesina Asociativa –ECA– Buena Vista**  
**Año 2013**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Como se puede observar se muestran las unidades de dirección y gestión que establece la Ley de Empresas Campesinas Asociativas, en cuanto a los comités el decreto sugiere los siguientes: producción, comercialización, finanzas, participación social y seguridad; sin embargo se propone únicamente el primero por factibilidad y tamaño de la organización, esta puede variar según crecimiento de la empresa. Se detalla en el organigrama siguiente los puestos requeridos para cada unidad administrativa.

**Gráfica 7**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Organigrama nominal propuesto**  
**Empresa Campesina Asociativa –ECA– Buena Vista**  
**Año 2013**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.



Se muestra el número de plazas necesarias para cubrir en cada unidad administrativa, en la Asamblea Comunitaria ésta se integra por todos los miembros en pleno uso de los derechos que son otorgados por el Decreto Ley Número 67-84, el reglamento de dicha ley y los estatutos, constituye el órgano máximo de la empresa; la junta de vigilancia será integrada por un miembro y apoyado por la asesoría de un contador.

La Junta Directiva estará conformada por seis integrantes los cuales serán los representantes de la Asamblea y tendrán funciones específicas detalladas en este mismo capítulo. Con respecto al comité de producción estará a cargo de un encargado y se tendrá la contratación de jornaleros el número de estos variará según etapa del proceso, estimándose un promedio de 5 jornaleros.

Se incluye un cuadro que detalla la remuneración de cada integrante de la empresa, así como las dietas que se emplearán para la junta directiva y otros cargos administrativos.

**Tabla 5**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Recursos humanos**  
**Año 2013**

<b>Dependencia</b>	<b>Puestos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Pago en Q</b>
Junta Directiva	Presidente	1	Reuniones	50
	Vicepresidente	1	mensuales	
	Secretario	1		
	Tesorero	1		
	Vocales	2		
Junta de vigilancia	Vigilante	1	Dieta mensual	50
Comité de producción	Encargado	1	Honorarios	500
	Jornaleros	5	Jornales	71.40
Contaduría	Contador	1	Mensual	200

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

Las dietas serán para los integrantes de la junta directiva y vigilancia, con reuniones mensuales; un contador con pago mensual quien se encargará de la presentar toda la papelería y documentos pertinentes ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–, según corresponda.

#### **5.2.4.2 Sistema de organización**

Para una eficiente administración y delegación de funciones se propone un sistema de organización funcional o Tylor, el cual se caracteriza por la organización de actividades por departamentos basados en el principio de la división del trabajo, donde a cada colaborador se le otorga autoridad para la toma de decisiones y se le exige responsabilidad, eficiencia y esmero en las actividades que desempeña.

Esto dará independencia a los colaboradores y especialización en las actividades designadas, se pretende disipar en mínima proporción la estructura lineal inicial que tendrá la empresa.

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

A continuación se describen las principales funciones, que corresponden a cada unidad responsable de velar por el adecuado funcionamiento de la ECA “Buena Vista”, en la ejecución de sus actividades.

- **Asamblea Comunitaria**

Órgano representativo de la empresa, al cual le corresponde llevar a cabo principalmente las funciones siguientes:

- Decidir sobre las políticas de organización, dirección y control interno de la empresa.
- Conocer, aprobar o no aprobar los estados financieros anuales.

- Aprobar y/o modificar el plan de distribución de utilidades de cada ejercicio contable.
- Elegir a los miembros de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia.

- **Junta Directiva**

Esta será representante de la asamblea comunitaria, es el órgano ejecutivo de la empresa, responsable de la dirección y administración. Los miembros de la Junta Directiva duran en sus funciones un año y no podrán ser reelectos para el mismo o diferente cargo si no ha transcurrido un período (de un año) a partir de la fecha de entrega del cargo. Dentro de las atribuciones principales, se mencionan las siguientes:

- Planificar, dirigir y coordinar los programas de acuerdo con los objetivos de la empresa
- Ejecutar los acuerdos y resoluciones de las asambleas comunitarias
- Gestionar la obtención de los recursos financieros necesarios para que la empresa cumpla con la función por la cual fue creada.
- Elaborar el plan de presupuesto anual.
- Elaborar el plan de distribución de utilidades.
- Aprobar los planes de capacitación técnica.
- Organizar los comités y conocer de las renunciaciones que presenten sus miembros.

Las funciones específicas de cada miembro de la junta serán establecidas según estatutos de cada empresa.

- **Junta de vigilancia**

Es el órgano de control de la empresa, no subordinada a la Junta Directiva, durará en funciones un año, al considerar el número de integrantes con los que

contará la empresa se propone, que la junta este conformada por un titular y apoyado por un contador (asesoría), tendrán las atribuciones siguientes:

- Supervisar todo lo relacionado con la situación contable y financiera de la empresa.
- Conocer sobre cualquier reclamación de los miembros de la empresa.
- Convocar a asamblea comunitaria, cuando no lo haga la Junta Directiva.
- Fiscalizar la administración de la empresa.
- Rendir un informe anual de las actividades realizadas a la Asamblea Comunitaria.

- **Comité de producción**

Unidad ejecutora del proyecto, será el encargado de la llevar a cabo todo el giro operativo de la empresa, a este comité le corresponde realizar las funciones siguientes:

- Elaboración del anteproyecto del plan de producción anual de la Empresa con tres meses de anticipación a la fecha de celebración de la Asamblea Comunitaria Anual.
- Velar por el cumplimiento del plan anual de producción.
- Presentación del detalle de ventas en cada cosecha.
- Ejecución del plan de producción.

### **5.3 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Este proceso se aplicará al inicio, durante la implementación del proyecto y en toda la vida que se desarrolle la organización, en vista que es necesario realizar las fases siguientes: planificación, organización, integración, dirección y control en todas las actividades de manera constante para lograr la mejor utilidad del recurso humano, financiero y físico.

### **5.3.1 Planeación**

En esta fase, se establecerán los cursos de acción que se deben seguir en la ejecución de los planes y el procedimiento para elegir las alternativas adecuadas en la realización del proyecto. En relación a esta etapa, la ECA “Buena Vista” a través de la Junta Directiva, elaborará un plan de trabajo inicial que incluirá la contratación del personal administrativo y operativo necesario.

- **Misión**

Proveer un producto de calidad a un precio asequible que cubra en proporción la demanda existente en los municipios de Sansare, Sanarate y Guastatoya.

- **Visión**

Ser la empresa pionera en el municipio de Sansare en la producción de piña para satisfacer a los consumidores con un producto de alta calidad.

- **Objetivo**

Alcanzar durante el período de siete años del proyecto, la producción proyectada y proveer al mercado un producto de calidad y bajo costo.

- **Planes a largo y corto plazo**

Estos se realizan con base en los objetivos trazados al inicio del proyecto se incluye el plan de producción el cual aparece en anexos, los demás deberán ser realizados por la junta directiva, con el fin de establecer las estrategias a efectuar para el cumplimiento de las metas. Se sugieren los siguientes: plan anual operativo y de ventas.

### **5.3.2 Organización**

Esta fase administrativa será aplicada en toda la empresa, abarca los recursos y actividades para alcanzar los objetivos, los órganos y cargos de la unidad

administrativa y la atribución de autoridad y responsabilidad dentro de la Empresa.

En esta fase es importante determinar la división de trabajo la cual se realiza mediante los manuales, organigramas y descriptores de puestos esto ubica a todos los colaboradores dentro de la empresa, determina los niveles de autoridad y la subordinación, limita responsabilidades, deberes y atribuciones.

Las decisiones estarán a cargo de la Junta Directiva previa aprobación de la Asamblea Comunitaria. En relación a las funciones, responsabilidades y obligaciones estarán descritas en el manual de organización, el cual permitirá una coordinación eficiente y efectiva de todas las actividades por realizar dentro de la Empresa y evitar duplicidad de funciones.

Es parte medular y fundamental la divulgación del diseño organizacional, misión, visión, objetivo y planes de acción por cada área de la empresa esto creará identificación por parte de todos los miembros y colaboradores; estará a cargo de cada responsable de área y fiscalizado por el presidente de la junta directiva.

### **5.3.3 Integración**

Es la reunión de varios elementos de calidad como: recursos humanos, físicos y financieros que servirán para el buen desempeño de todas las actividades del proyecto.

La función de integración en la Empresa, es el primer paso de la etapa dinámica de la puesta en marcha del proyecto, esta fase hace de personas totalmente extrañas a la organización, miembros debidamente articulados en su jerarquía, para lo cual se deben seguir los pasos de reclutamiento, selección, introducción o inducción y desarrollo.

Se propone como proceso de reclutamiento y selección de personal los siguientes pasos: convocatoria para los aspirantes a la vacante (por medio de volantes, radio local o bien de boca en boca), recepción de hojas de vida, evaluación de estas, entrevistas a los candidatos y selección del adecuado; todo lo anterior basado en el descriptor de puestos según requisitos de cada vacante.

Las herramientas elaboradas en la fase de organización ayudarán a la amalgama de todos los elementos de la empresa, brindarán los parámetros a seguir en cada actividad. Se requieren otras actividades adicionales como formación y desempeño laboral, firma de compromisos adquiridos por parte de los colaboradores, remuneración de las actividades realizadas, compra de insumos, control de inventarios y todas aquellas necesarias para el buen funcionamiento e integración de los recursos.

Esta fase será puesta en marcha y verificada principalmente por la Junta Directiva, quien propondrá la formación y desempeño laboral de los miembros, así como del encargado de producción, durante el proceso de siembra y cosecha; quien tendrá contacto directo con los jornaleros y dará fortalecimiento a los conocimientos previos y por adquirir.

#### **5.3.4 Dirección**

Con esta fase del proceso administrativo, mediante la conducción e inspección del elemento humano, se logra la eficiencia de los recursos con los que dispone el proyecto. Involucra la designación de cargos, comunicación, liderazgo y motivación del personal, resolución de conflictos y un elemento que ha tomado auge en los últimos años es la dirección por valores.

La dirección por valores promueve la construcción participativa con el propósito de humanizar a la empresa, de concientizarla y crear vínculos no solo internos

sino con la comunidad que les rodea, emerge conjuntamente la responsabilidad social. Los valores deben ser planteados en conjunto con los miembros de la institución con el fin de ser parte vital de cada individuo sin la imposición acostumbrada una la empresa, sino sentidos y propuestos por los integrantes.

Los órganos encargados de la dirección en la Empresa, serán la Asamblea Comunitaria, la Junta Directiva y la Administración, se debe tomar en cuenta la aplicación de los elementos que integran la dirección los cuales son: el liderazgo, motivación, comunicación y supervisión.

El liderazgo podrá ser apoyado mediante capacitación del personal por parte del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP– con el propósito de fortalecer las capacidades de los miembros; con respecto a la comunicación, factor importante dentro de la organización, deberá ser de manera clara y eficaz, mediante comunicados, o bien, según herramienta necesaria que considere la Junta Directiva.

La motivación deberá trabajarse en cada unidad, apoyado por actividades recreativas, charlas motivacionales y premios por productividad, estas deberán ser analizadas por Junta Directiva y aprobadas por la Asamblea Comunitaria.

La supervisión designa el apoyo y comunicación que debe existir entre cada individuo y su jefe inmediato, durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con facilidad y armonía.

La gestión en la resolución de conflictos debe manejarse en cada uno de los miembros y colaboradores de la Empresa con el fin de solventar problemas mediatos e inmediatos en todas las unidades administrativas, he incluir no solamente los internos o propios de la empresa sino brindar apoyo a los



externos o propios de cada colaborador, con ello se pretende crear un ambiente o clima organizacional adecuado.

### **5.3.5 Control**

Son los distintos aspectos que permiten comparar los resultados obtenidos con los proyectados, para determinar si existen desorientaciones y hacer las correcciones pertinentes del caso. Define los estándares de medición del desempeño para cada unidad administrativa, corrección de desviaciones de objetivos y brinda garantía en la realización de la planeación estipulada.

La función de control recaerá sobre la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia, órganos de la Empresa encargados de revisar y velar por que se cumplan los planes aprobados por la Asamblea Comunitaria, así como los programas elaborados específicamente para el buen funcionamiento de la organización. Además deberán de realizarse otras actividades fiscalizadoras en la organización, con el propósito de verificar las operaciones, lo cual es de gran beneficio, pues proyectará confianza y seguridad, tanto a los miembros como a las personas que de una u otra manera se relacionan con la Empresa. Se deberá contar con hojas de control en el proceso productivo, verificación de objetivos y estrategias en reuniones mensuales de la Junta Directiva, auditorias por parte de la Junta de Vigilancia sobre el manejo de recursos en la empresa.

El control no deberá ser circunscrito únicamente al proceso productivo sino al desenvolvimiento de cada cargo estipulado en la Empresa, esto garantizará el buen manejo de todos los recursos y evitará el despilfarro de energía y bienes. El control oportuno en cada etapa promueve la corrección a tiempo de las posibles desviaciones que pueda sufrir cada elemento dentro del proceso, es por ello de suma importancia conocer el proceso, los objetivos y los parámetros de acción para su control adecuado.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a la investigación realizada en el municipio de Sansare, departamento de El Progreso durante el primer semestre de 2013, resultados que se presentan en este documento y el análisis científico realizado, se valida la hipótesis planteada con base en la falta de asesoría respecto de comercialización y organización empresarial, lo cual brinda como resultado la ausencia de formalización y especialización en las unidades productivas. Por lo anterior se determinan las siguientes conclusiones:

- 1 El municipio de Sansare, ubicado en el corredor seco, llamado así por la falta de recurso agua, con vegetación escasa y áreas boscosas poco extensas, fue la cede de investigación para el trabajo realizado; muestra características no favorables para la comunidad, aunadas a la poca concientización en la preservación y uso correcto de todos los recursos, falta de inversión social por parte del gobierno y deficiente estructura productiva; brindan como resultado: pérdida de recursos naturales, condiciones de vida insalubres y poco favorables para la población. Entre las actividades agrícolas resalta el cultivo de café el cual ha brindado beneficios considerables a los pobladores que se dedican a esta siembra, requiere un cuidado relativo, presenta un nivel tecnológico II, una comercialización sin mayor profundidad, llega únicamente a un beneficio de café local quien se encarga de la transformación y venta del producto. La organización es incipiente, representada principalmente por unidades familiares, esporádica mano de obra asalariada y una estructura poco extensa.

Con el fin de aumentar las fuentes de trabajo y generar diversificación en los cultivos se propone el proyecto de producción de piña, se detalla la

comercialización y organización de la empresa propuesta, se fundamenta con los estudios respectivos y se apoya con la elaboración de dos manuales los cuales serán una guía para la puesta en marcha del proyecto.

- 2 Los recursos naturales, en particular el agua no es utilizado correctamente, ni recibe el cuidado adecuado para su preservación, todas la fuentes hídricas presentan contaminación y su uso no es para consumo humano.
- 3 Se determinó que el 35% de la población tiene un ingreso mensual menor a Q.1,350.00 lo cual muestra que no logran cubrir necesidades básicas entre las principales razones figuran: la falta de fuentes de trabajo limitado acceso a los principales servicios básicos como agua, salud y educación, lo cual no permite el desarrollo integral de las comunidades.
- 4 La actividad productiva del cultivo de café es de poco desarrollo, la mayor parte de los agricultores no realizan una comercialización eficiente, están limitados a un acopiador local quien recolecta el producto y traslada al beneficio, la fijación de precios está supeditada por este último lo cual imposibilita la máxima ganancia en la venta del producto.
- 5 La organización en la producción de café es realizada de manera empírica, no presenta formalización y posee poca complejidad en las actividades, esto brinda como resultado duplicidad y falta de control, desorientación de los objetivos del propietario e inadecuada utilización de los recursos existentes.

- 6 El temor de perder la inversión a realizar al diversificar la producción ocasiona como resultado poco interés de los agricultores por la orientación en nuevos cultivos.
- 7 En los municipios de Sansare, Sanarate y Guastatoya no se reporta producción de piña por lo cual el producto es traído de la Central de Mayoreo –CENMA– incrementándose el precio por los costos de transporte, brinda un nicho de mercado aún sin cubrir y según estudio de mercado realizado se incrementa.
- 8 La aplicación adecuada del proceso de comercialización propuesto, evitará que la producción de piña sufra pérdidas en el momento de la cosecha y el traslado al consumidor final.
- 9 Se especifica el procedimiento productivo que deberá realizarse en las etapas pre y operativa del proyecto, el control oportuno de cada paso reducirá la merma de la producción y garantizará un producto de alta calidad a un precio asequible.
- 10 La estructura organizacional que se propone corresponde al número de miembros con los que contará ECA “Buena Vista” los cuales son mínimos e indispensables para el buen funcionamiento.
- 11 El proceso administrativo es un herramienta básica para toda organización involucra todas las unidades administrativas y brinda los pormenores que deben considerarse para una administración exitosa.

## **RECOMENDACIONES**

Con base en las conclusiones expuestas con anterioridad, se presentan las siguientes recomendaciones pertinentes que deberán ser realizadas por las diferentes entidades públicas y la población en sí.

- 1 Que el encargado de la comisión de salud (presidida según año de investigación por el Síndico I) del COMUDE, mediante el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social brinden capacitación para los presidentes de los COCODE con el fin que sean entes multiplicadores del cuidado de agua y las fuentes hídricas para garantizar su conservación.
- 2 Que los presidentes de los COCODE a través del Director de la DMP gestionen a corto plazo con entidades públicas y/o privadas de carácter nacional o internacional, el apoyo en la realización de proyectos sostenibles que promuevan la inversión en infraestructura productiva, con el fin de generar fuentes de empleo para mejorar el nivel de vida de la población.
- 3 Que los productores de café se organicen de manera que puedan obtener la asistencia necesaria en cuanto a manejo de insumos y técnicas para el cultivo de café, por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA–, que permita el desarrollo económico de la población y el crecimiento gradual de la producción, con lo cual se lograría ampliar el mercado y mejorar los precios de venta.
- 4 Que los productores una vez organizados gestionen el apoyo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP– con el fin de obtener el conocimiento indispensable sobre el manejo de herramientas

necesarias para mejorar la complejidad y formalización de las unidades productivas y así mejorar la utilización de recursos con los que cuentan.

- 5 Que los presidentes de los COCODE promocionen mediante el MAGA la diversificación de productos así como la asistencia de proveedores en nuevas técnicas de cultivo y productos potenciales para la región.
- 6 Que los agricultores realicen el proyecto propuesto de producción de piña con el fin de obtener como resultado la diversificación de los cultivos en el municipio, brindar fuentes de trabajo y organizar a un grupo de personas con un fin común, abastecer al mercado local y de los municipios vecinos.
- 7 Que el encargado de producción de ECA Buena Vista verifique mediante observación y participación directa el cumplimiento de cada etapa del proceso de comercialización con el fin de garantizar el buen manejo del producto durante la cosecha hasta el traslado al consumidor final.
- 8 Que el encargado de producción de ECA Buena Vista transmita de manera efectiva las órdenes correspondientes para la realización del proceso productivo lo cual garantice un producto de calidad y buen precio.
- 9 Que el presidente de Junta Directiva evalúe la ampliación de la estructura organizacional de la empresa al momento en que aumente el número de miembros o las actividades propias de la empresa lo ameriten.
- 10 Que el presidente de Junta Directiva de ECA Buena Vista vele por el cumplimiento del proceso administrativo propuesto, así como la renovación de los objetivos y la planeación estratégica según corresponda.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Catalán, J. A. 2013. Método para la investigación del diagnóstico socioeconómico (pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados), 3ra. edición. Guatemala. Ediciones Renacer. 126 p.
- Asamblea Nacional Constituyente de la República. GT. 1985. Constitución Política de la República de Guatemala y su Interpretación por la Corte de Constitucionalidad. Guatemala. Editorial Magna Terra Editores. 152 p.
- BANGUAT (Banco de Guatemala). Índice de precios al consumidor. (en línea). Guatemala. Consultado el 2 dic 2013. Disponible en: [www.banguat.gob.gt](http://www.banguat.gob.gt)
- Congreso de la República de Guatemala. GT. 2001 Código de Trabajo Decreto Número 1441 y sus reformas. Ediciones Arriola, 164 p.
- \_\_\_\_\_, Código Municipal Decreto número 12-2002. Ediciones Arriola, 69 p.
- \_\_\_\_\_, Ley y Reglamento de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto Número 11-2002. Ediciones Arriola, 42 p.
- \_\_\_\_\_, Ley y Reglamento de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos Decreto número 37-92. Acuerdo Gubernativo 737-92. Librería Jurídica, 60 p.

- Franklin Fincowsky, E. B. 2009. Organización de Empresas. 3a Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 542 p.
- FONTIERRAS (Fondo de tierras). 1984. Ley de Empresas Campesinas Asociativas (Decreto-Ley número 67-84). (en línea). Guatemala. Consultado el 15 julio 2013. Disponible en: <http://www.fontierras.gob.gt/index.php/ley-de-ecas>.
- Gilberto, Mendoza. 1995. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Editorial IICA. 2a. Edición. San José, Costa Rica. 343 p.
- Gall, F. Instituto Geográfico Nacional, GT. 1978. Diccionario Geográfico de Guatemala, Tomo III, compilación crítica I. Guatemala. 433 p.
- INCAP (Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá) 2012. Tabla de Composición de Alimentos de Centroamérica. 2ª Ed. Serviprensa S.A. Guatemala. 44 p.
- IGN (Instituto Geográfico Nacional) 1999. Diccionario Geográfico de Guatemala. (CD-ROM) 3ª Ed. Guatemala.
- INAB (Instituto Nacional de Bosques). 2012. Mapa de cobertura forestal de Guatemala 2010 y Dinámica de la cobertura forestal 2006-2010. Guatemala. s.n.t. 104 p.
- INE (Instituto Nacional de Estadística). III Censo Nacional Agropecuario 1979. Guatemala, 1980. (disco compacto). Consultado el 10 de octubre de 2011.



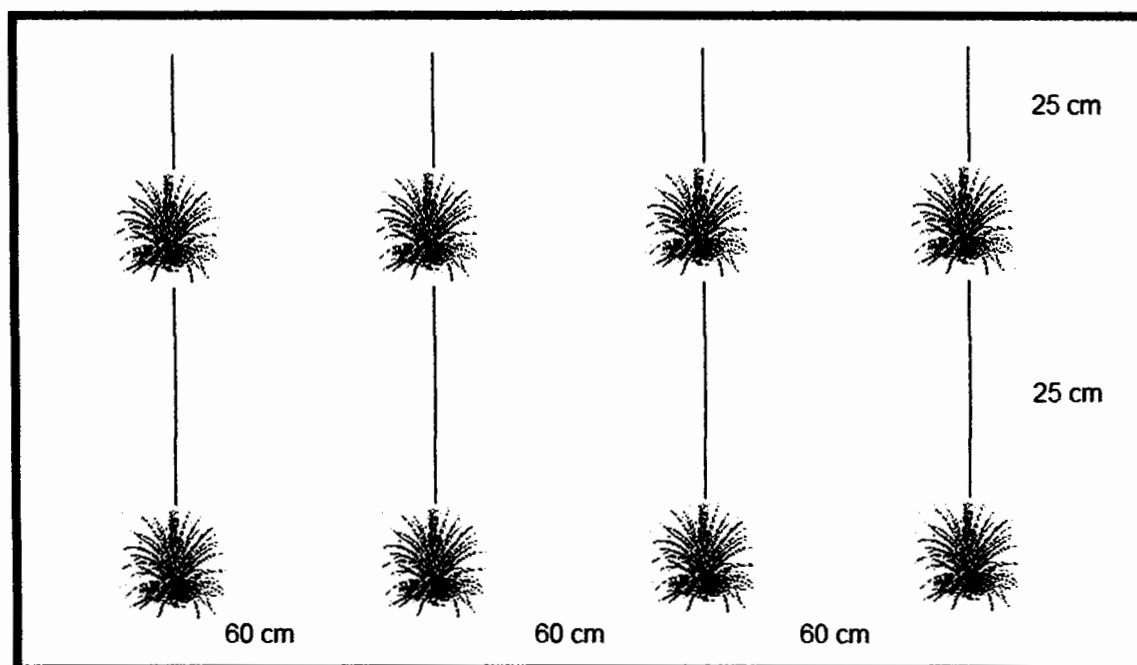
- \_\_\_\_\_ . IV Censo Nacional Agropecuario. 2003. Guatemala. (disco compacto). Consultado el 11 de octubre de 2011.
- \_\_\_\_\_ . Hoja de balance de alimentos. 2010. Guatemala. s.n.t. 15 p.
- Jiménez de Chang, D. 2001. Normas para la elaboración de bibliografías en trabajos de investigación. 2da. edición. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias Económicas. 21 p.
- MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación). GT. 2011. El agro en cifras. 1ra. edición. Guatemala. s.n. 23 p.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, CR. 2010. Manual de buenas prácticas agrícolas para la producción de piña en Heredia. (en línea). Costa Rica. Consultado 13 de junio 2013. Disponible en: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00184.pdf>.
- Rodríguez, M. 2013. Canasta básica vital supera los Q5 mil. La Hora. Guatemala, GT. (en línea) consultado el 10 sept. 2013. Disponible en: <http://www.lahora.com.gt/index.php/nacional/guatemala/actualidad/178997-canasta-basica-vital-supera-los-q5-mil>
- SEGEPLAN (Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia). GT. 2011-2025. Plan de Desarrollo Municipal (PDM) Sansare, El Progreso. Guatemala. 2011. 93 p.
- Simmons, Ch., Tárano, J. M. y Pinto, J. H. Clasificación del Reconocimiento de los Suelos de Guatemala. Servicio Cooperativo Interamericano de Agricultura. Instituto Agropecuario Nacional. Ministerio de Agricultura,

Editorial Ministerio de Educación "José de Pineda Ibarra". Guatemala 1959. 1004 p.

- Sistema Unificado de Información Nacional –SUNIL– datos cartográficos digitales, escala 1:250,000 del Sistema Nacional de Información Geográfica –SNIG– del Instituto Geográfico Nacional –IGN– 2011.
- Universidad del Valle de Guatemala, Instituto Nacional de Bosques, Consejo Nacional de Áreas Protegidas y Universidad Rafael Landívar. 2011. Mapa de Cobertura Forestal de Guatemala 2006 y Dinámica de la Cobertura Forestal 2001-2006. Serviprensa, S.A. Guatemala. 97p.
- \_\_\_\_\_. 2012. Mapa de Cobertura Forestal de Guatemala 2010 y Dinámica de la Cobertura Forestal 2006-2010. Serviprensa, S.A. Guatemala. 120 p.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de piña**  
**Distribución de planta**  
**Año 2013**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

**ANEXO 2**  
**Municipio de Sansare, Departamento de El Progreso**  
**Proyecto: producción de Piña**  
**Plan de producción**

<b>Mes/Año</b>	<b>Terreno 1 (1/2 mz)</b>	<b>Terreno 2 (1/2 mz)</b>
Abril año 1	Siembra 1	
Abril año 2		Siembra 2
Abril año 3	1ra cosecha	
Octubre año 3	2da cosecha	
Abril año 4	3ra cosecha	4ta cosecha
Mayo año 4	Siembra 3	
Octubre año 4		5ta cosecha
Abril año 5		6ta cosecha
Mayo año 6	7ma cosecha	
Noviembre año 6	8va cosecha	
Mayo año 7	9na cosecha	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

**ANEXO 3**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**  
**EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA “BUENA VISTA”**  
**MUNICIPIO DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	i
1 OBJETIVOS	1
1.1 GENERAL	1
1.2 ESPECÍFICOS	1
2 CAMPO DE APLICACIÓN	1
3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2
4 DESCRIPTOR DE PUESTO PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA	3
5 DESCRIPTOR DE PUESTO PRESIDENTE DE JUNTA DE VIGILANCIA	4
6 DESCRIPTOR DE PUESTO ENCARGADO	5

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual de organización, se elabora con la finalidad de formalizar la estructura administrativa de la Empresa Campesina Asociativa “Buena Vista”, así como el campo y normas de aplicación, objetivos que se pretenden alcanzar, organigrama propuesto y la descripción de los puestos y cargos más relevantes.

El propósito de éste es brindar a los integrantes de la organización un instrumento útil y fácil de comprender, en el cual se detallen las funciones y atribuciones que tendrá cada puesto de trabajo y las relaciones entre los empleados, para que puedan coordinar adecuadamente las actividades.

El manual es un instrumento administrativo que proporciona lineamientos básicos, establece bases firmes para el control de actividades y el adecuado funcionamiento de las unidades. Con la aplicación de este se evita que exista duplicidad de actividades en las áreas y se coordina de mejor manera todas las acciones de la Empresa.



## **1 OBJETIVOS**

Estos brindan los parámetros de acción que generan el rumbo a seguir dentro de la empresa, para ECA "Buena Vista" se establecen los objetivos siguientes que se pretenden alcanzar con la aplicación de este manual.

### **1.1 General**

Proporcionar a la institución un instrumento técnico y administrativo que le permita realizar de una mejor manera la organización de sus actividades de forma adecuada, profesional y ética.

### **1.2 Específicos**

Con el propósito de alcanzar el objetivo general se proponen los siguientes específicos para su implementación.

- Dar a conocer a cada miembro de la organización la posición que tiene dentro de la estructura, así como las atribuciones principales que ha de desarrollar.
- Asegurar que las atribuciones de cada miembro sean comprendidas y realizadas de manera adecuada, ordenada y en sintonía con los objetivos de la empresa.
- Delimitar el campo de las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, para evitar duplicidad y derroche de recursos y tiempo.
- Poseer un documento escrito que sirva de guía de introducción para la ejecución de tareas, dirigido a todo el personal que entra a laborar a la organización.

## **2 CAMPO DE APLICACIÓN**

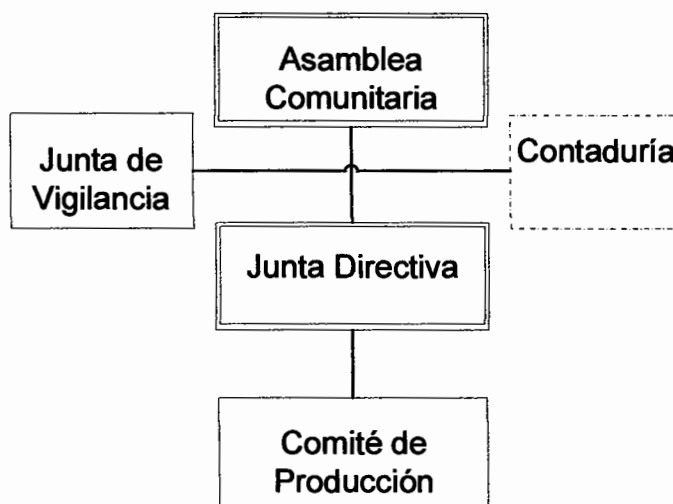
Este manual está dirigido a los miembros de la Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista"; se debe tomar en cuenta los objetivos, así como las funciones a

realizar en cada cargo o puesto. Su aplicación es de índole general debido que se detallan todas las unidades administrativas y las funciones a realizar.

### 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tiene como objetivo establecer la estructura organizacional que existirá dentro de la empresa y que contempla las unidades, los niveles jerárquicos, la subordinación y las líneas de autoridad que deberán respetar cada uno de los miembros para el buen desempeño de las actividades. A continuación se describe la estructura de la organización.

#### **Estructura organizacional Empresa Campesina Asociativa –ECA– Buena Vista**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2013.

En la estructura que se propone, se determina un sistema de organización lineal, en donde la autoridad, responsabilidad y comunicación se transmitirán en línea directa para cada grupo de trabajo o persona, evitará duplicidad de funciones y fomentará el traslado de instrucciones y procedimientos claros entre mandos medios y subalternos.

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPIO DE SANSARE DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO</b>		Elaborado por: Janeth Alvarez
		Fecha: 2013
<b>EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA "BUENA VISTA"</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		<b>Código: MO 01</b>
Título del cargo:	Presidente	
Ubicación:	Junta Directiva	
Depende de:	Asamblea Comunitaria	
Personal a su cargo:	Integrantes de Junta Directiva y Comité de Producción	
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>		
Naturaleza	Tiene como objetivo planificar, dirigir y organizar el trabajo, mediante el diseño de políticas generales y ejecución de acciones tendientes a lograr los objetivos de la Empresa, su actuación es estratégica aplicada a nivel táctico por medio de planes de acción.	
Relación de trabajo	Deberá mantener una estrecha relación con la Asamblea Comunitaria, los miembros de Junta Directiva y el encargado de producción al establecer sesiones permanentes, para emitir informes de cumplimiento de las distintas unidades.	
Autoridad	Sobre los miembros de Junta Directiva respecto a la designación de atribuciones que beneficien el buen desenvolvimiento de todas las unidades administrativas y del comité de producción en el cumplimiento de objetivos de la Empresa.	
Atribuciones	Elaborar el plan de presupuesto anual y distribución de utilidades, aprobar el plan de capacitación, organizar los comités y verificar las renunciaciones de los miembros.	
Responsabilidad	Velar por el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones dictadas por la Asamblea Comunitaria y gestionar la obtención de los recursos financieros.	
Jornada y Remuneración	Realizará una reunión mensual la remuneración será por concepto de dieta de Q50.00	
<b>III. ESPECIFICACIONES</b>		
Educación	Diversificado completo, preferiblemente perito contador o bachiller en administración de empresas.	
Experiencia	Conocimientos contables y presentación de informes administrativos.	
Habilidades y destrezas	Líder y emprendedor, capacidad de tomar decisiones, buena comunicación y relaciones humanas, manejo de personal.	

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPIO DE SANSARE DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO</b>		Elaborado por: Janeth Alvarez
		Fecha: 2013
<b>EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA "BUENA VISTA"</b>		
<b>IV. IDENTIFICACIÓN</b>		<b>Código: MO 02</b>
Título del cargo:	Presidente	
Ubicación:	Junta de Vigilancia	
Depende de:	Asamblea Comunitaria	
Personal a su cargo:	Integrantes Junta de Vigilancia	
<b>V. DESCRIPCIÓN</b>		
Naturaleza	Desarrolla funciones técnicas y administrativas, las cuales contribuyen a la consecución de los objetivos; el plano de actuación es estratégico mediante la auditoria constante de todas las actividades de la Empresa.	
Relación de trabajo	Deberá mantener una relación con la Asamblea Comunitaria, la Junta Directiva y el Encargado de producción al establecer sesiones permanentes, para emitir informes de evaluación de las distintas unidades de la Empresa.	
Autoridad	Sobre el personal que labora en la junta, control de las actividades que realizan las unidades administrativas y evaluar si las mismas se mantienen dentro de los estatutos establecidos por la organización.	
Atribuciones	Llevar un control sobre las operaciones contables; supervisar las actividades administrativas, operativas y comerciales de la organización; realizar gestiones para el desarrollo de la Empresa.	
Responsabilidad	Velar por el cumplimiento de los estatutos de la Empresa, sancionar con la Junta Directiva, a los encargados de las distintas unidades que no cumplan con lo establecido en las normas de la organización.	
Jornada y Remuneración	Realizará una auditoria mensual la remuneración será por concepto de dieta de Q50.00	
<b>VI. ESPECIFICACIONES</b>		
Educación	Perito Contador	
Experiencia	Conocimiento contables y como mínimo un año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades y destrezas	Líder y emprendedor, capacidad de tomar decisiones, buena comunicación y relaciones humanas, interpretar estados financieros.	

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPIO DE SANSARE DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO</b>		Elaborado por: Janeth Alvarez
		Fecha: 2013
<b>EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA "BUENA VISTA"</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		<b>Código: MO 03</b>
Título del cargo:	Encargado	
Ubicación:	Comité de producción	
Depende de:	Junta Directiva	
Personal a su cargo:	Jornaleros	
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>		
Naturaleza	Desarrolla funciones técnicas, de apoyo administrativo; la ejecución requiere de habilidades específicas, el plano de actuación es operativo con la aplicación de objetivos, programas y normas designados.	
Relación de trabajo	Por su naturaleza, deberá tener una estrecha relación con el tesorero y la junta de vigilancia, con las órdenes de compra y las auditorías mensuales.	
Autoridad	Supervisar a los jornaleros. Debe aprobar o no la contratación de personal y representar los intereses de la Empresa, cuando sea necesario.	
Atribuciones	Cumplir y ejecutar las disposiciones de los estatutos y reglamentos internos, representar a la Empresa en las diferentes actividades de compra-venta del producto, elaborar los planes de producción, reclutar, seleccionar y contratar personal agrícola. Verificación del proceso de compra-venta.	
Responsabilidad	Brindar asesoría a las personas bajo su cargo y del logro de metas y objetivos asignados por la Asamblea Comunitaria. Evaluar las actividades del personal a su cargo, con base en los recursos disponibles.	
Jornada y Remuneración	Jornada laboral una vez por semana y durante el periodo de cosecha la visita será diaria, tendrá una remuneración por concepto de honorarios por Q500.00	
<b>III. ESPECIFICACIONES</b>		
Educación	Tercero Básico	
Experiencia	En labores de siembra de piña preferiblemente, tanto en producción como en ventas. Manejo de personal y control de inventarios.	
Habilidades y destrezas	Elaboración de planes de producción, excelentes relaciones humanas, don de mando.	

**ANEXO 4**  
**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**  
**EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA “BUENA VISTA”**  
**MUNICIPIO DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	I
1 OBJETIVOS	1
1.1 GENERAL	1
1.2 ESPECÍFICOS	1
2 CAMPO DE APLICACIÓN	1
3 NORMAS GENERALES	2
4 SIMBOLOGÍA	2
5 PROCEDIMIENTOS	3
5.1 INGRESO DE NUEVOS MIEMBROS	4
5.2 COMPRA DE INSUMOS AGRÍCOLAS	8
5.3 RECOLECCIÓN DE COSECHA	11

## **INTRODUCCIÓN**

Este manual es un instrumento de carácter administrativo para ser utilizado por la Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista". El manual de normas y procedimientos es una herramienta administrativa que señala los pasos y la secuencia de los mismos, en el desarrollo de las actividades de la organización.

Es una guía que orienta al nuevo empleado o colaborador y en determinadas situaciones retroalimenta al antiguo, debido que es también un documento de consulta. El presente manual describe el campo de aplicación, las diferentes normas de carácter general existentes en la organización y los procedimientos específicos que se llevan a cabo en las operaciones de la organización.



## **1 OBJETIVOS**

Se establecen con el propósito de hacer funcional la aplicación de este manual en la Empresa, detallan las metas que se pretenden alcanzar las cuales se detallan a continuación:

### **1.1 General**

Brindar un documento que permita la eficiencia en las operaciones internas al realizar los procedimientos y así obtener los resultados esperados por lo que fue creada la Empresa.

### **1.2 Específicos**

- Simplificar los pasos a seguir en la realización de las actividades de cada puesto estipulado en la empresa.
- Brindar un instrumento administrativo que sirva de apoyo para el desarrollo de actividades internas a todos los colaboradores.
- Lograr un mejor aprovechamiento del recurso humano, mediante flujogramas que permitan la sintetización de las actividades.
- Describir gráficamente los procedimientos para proporcionar una mejor comprensión de los pasos a seguir.

## **2 CAMPO DE APLICACIÓN**

Está orientado para ser aplicado en las áreas de administración, contabilidad, producción y ventas de la organización. El presente documento se elabora, con base en las necesidades que presentan los productores de piña.

La naturaleza y características propias de los procesos, determina que sea necesario realizar por lo menos una vez al año la revisión del manual, esta exploración periódica permitirá hacer los cambios necesarios que permitirán

adecuar el documento a la actualidad y realidad de los procedimientos de la organización.




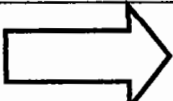

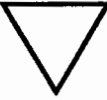



### **3 NORMAS GENERALES**

Se determinaron según campo de aplicación y objetivos las normas siguientes:

- El contenido de este documento será del conocimiento de todo el personal de la organización que realiza labores operativas y/o administrativas.
- Podrá ser consultado por todos los integrantes de la Empresa.
- La Asamblea Comunitaria deberá aprobar, previo análisis, el contenido del manual, para ser un documento aplicable a los procedimientos de la organización y con el consenso del pleno.
- Los procedimientos serán de conocimiento general y deberán ser respetados y cumplidos por los integrantes de la organización.
- La revisión del manual se llevará a cabo una vez al año para actualizar y adecuar, dicho documento, a las necesidades de la Empresa.

### **4 SIMBOLOGÍA UTILIZADA**

Para la elaboración y comprensión de los procedimientos a realizar dentro de la Empresa, se utilizan símbolos que permitirán una mejor interpretación visual y simplificarán los pasos a efectuar, estos se detallan a continuación:

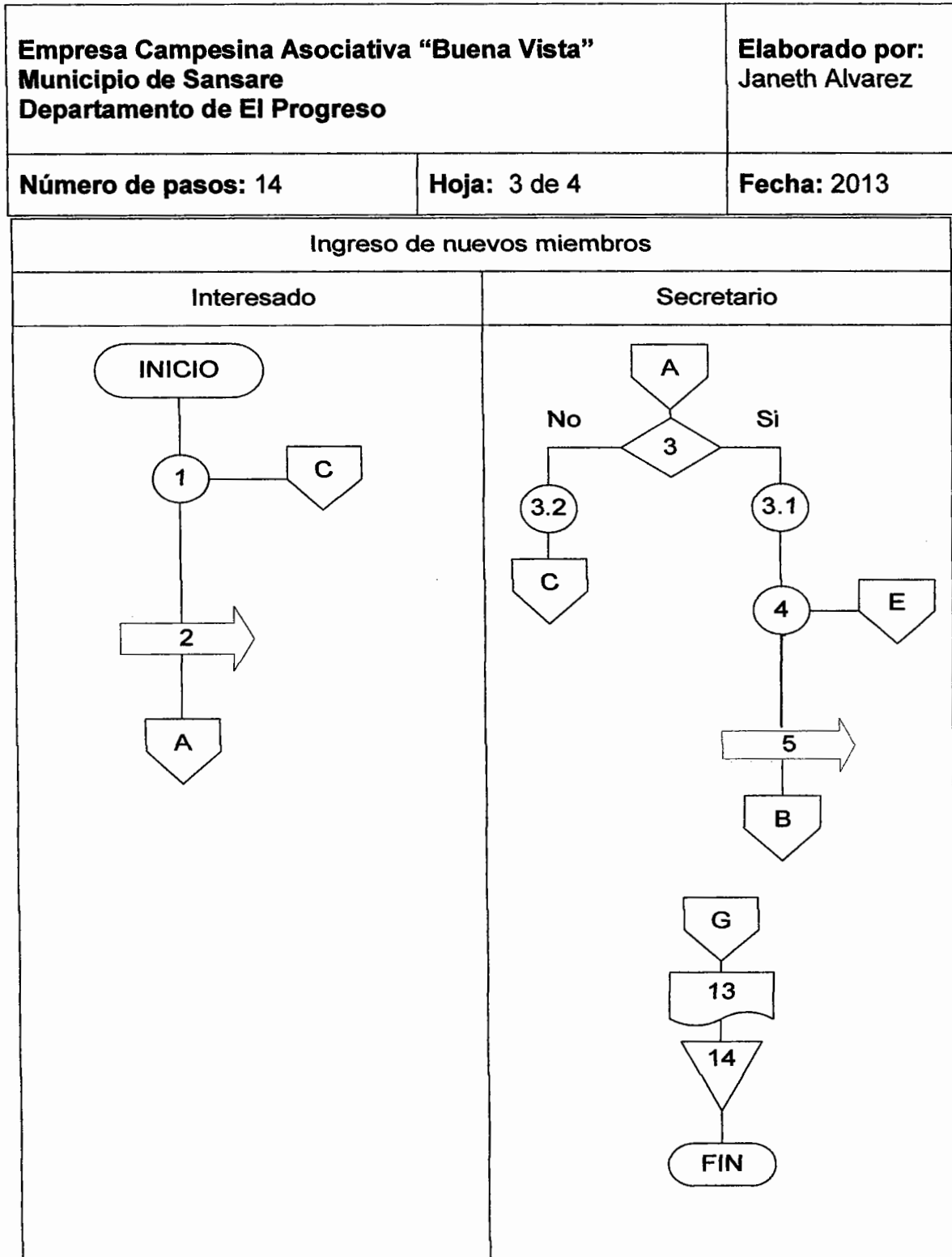
<b>Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista"</b>		
<b>Simbología</b>		
<b>Símbolo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
	Inicio o final	Representa el inicio o el fin de un procedimiento u operación.
	Operación	Representa la realización de una acción.
	Actividad combinada	Representa la ejecución de dos o más actividades realizadas al mismo tiempo por una persona en un mismo lugar.
	Traslado	Cambio de lugar de un objeto o documento dentro del proceso descrito.
	Inspección	Revisión o evaluación llevada a cabo dentro de un procedimiento.
	Archivo	Cuando un documento o material es resguardado en un lugar por un tiempo estipulado.
	Decisión	Representa una decisión, a la derecha se toma la acción positiva y a la izquierda se toma la decisión negativa.
	Conector	Representa la finalización de las actividades de un puesto de trabajo de un área administrativa y el traslado a otra área, dentro del mismo procedimiento.
	Documento	Representa cualquier forma de uso corriente para el trámite de un proceso.

## **5 PROCEDIMIENTOS**

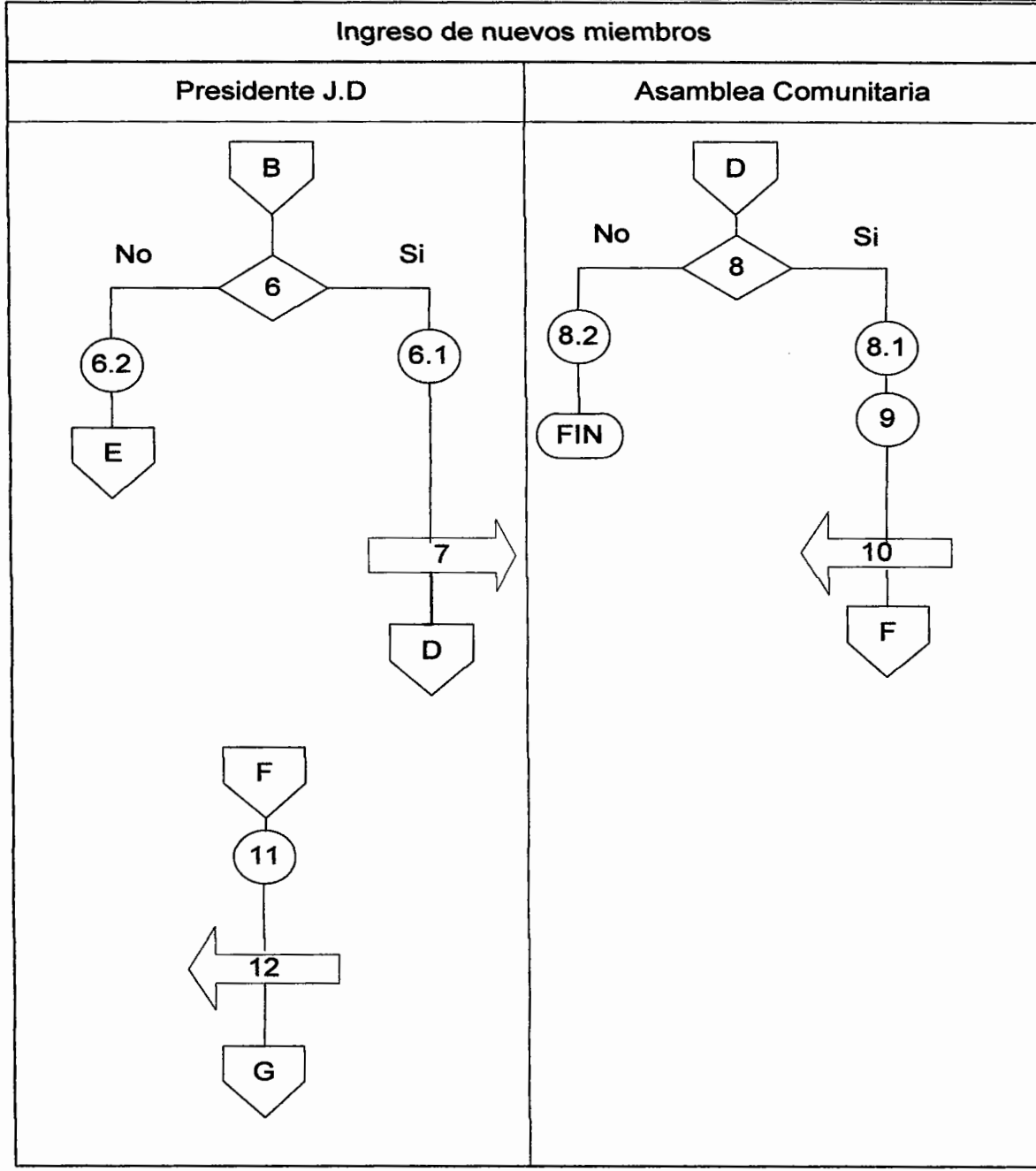
El detallar y graficar cada procedimiento a realizar dentro de la empresa, ayuda al control de estos y mejora el desenvolvimiento de cada colaborador, le brinda las herramientas necesarias para ser eficiente y conocer su trabajo a detalle. Se especifican a continuación los procedimientos a utilizar en la Empresa.

<b>Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista"</b> <b>Municipio de Sansare</b> <b>Departamento de El Progreso</b>		<b>Elaborado por:</b> <b>Janeth Alvarez</b>
<b>Número de pasos: 14</b>	<b>Hoja: 1 de 4</b>	<b>Fecha: 2013</b>
<b>Procedimiento 1: Ingreso de nuevos miembros</b>		
<b>Inicia: Interesado</b>		<b>Termina: Secretario</b>
<p><b>Descripción del procedimiento</b></p> <p>Detalla los pasos y requisitos indispensables para la inclusión dentro de la empresa, ésta es regulada por la Ley de Transformación Agraria (Decreto 1551 del Congreso de la República) y la de Empresas Campesinas (Decreto-Ley número 67-84, Jefatura de Estado), es requerido llevar el control de todos los miembros y el cumplimiento de los estatutos impuestos por el gobierno y por la Empresa internamente. En el proceso participan: el interesado, secretario, presidente y Asamblea Comunitaria.</p> <p><b>Objetivos del procedimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el control estricto de todas las personas que soliciten ser adjudicadas a la Empresa.</li> <li>• Monitorear el proceso de inscripción de nuevos miembros.</li> </ul> <p><b>Normas del procedimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El interesado no deberá pertenecer a otra organización similar y deberá colaborar con el logro de los objetivos de la Empresa.</li> <li>• El secretario debe llevar control de las solicitudes de inscripción de nuevos miembros.</li> <li>• La inscripción del nuevo miembro debe ser aprobada y firmada por la Junta Directiva una vez puesta en pleno en la Asamblea Comunitaria.</li> <li>• La inscripción deberá ser realizada mediante acta notarial.</li> </ul>		

<b>Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista"</b> <b>Municipio de Sansare</b> <b>Departamento de El Progreso</b>		<b>Elaborado por:</b> Janeth Alvarez
<b>Número de pasos:</b> 14	<b>Hoja:</b> 2 de 4	<b>Fecha:</b> 2013
<b>Procedimiento 1: Ingreso de nuevos miembros</b>		
<b>Inicia:</b> Interesado		<b>Termina:</b> Secretario
<b>Responsable</b>	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>
Interesado	1	Solicita y llena formulario
	2	Entrega papelería completa y formulario
Secretario	3	Revisa formulario y papelería
	3.1	De estar completa la documentación continúa con el proceso
	3.2	De estar incompleta indica faltantes a interesado para continuar el proceso
	4	Elabora expediente de interesado
	5	Traslada expediente a Presidente de Junta Directiva para su verificación
Presidente de J.D	6	Revisa expediente
	6.1	Si esta correcto traslada a Asamblea Comunitaria para su aval
	6.2	De no estar correcto devuelve a secretario para su corrección.
	7	Traslada a Asamblea Comunitaria para su aprobación
Asamblea Comunitaria	8	Evalúa al nuevo aspirante
	8.1	De ser aceptado sigue con el proceso
	8.2	De ser rechazado termina el proceso
	9	Realiza acta de aprobación
	10	Traslada expediente a Junta Directiva
Presidente de J.D	11	Recibe expediente para Vo.Bo. de Junta
	12	Traslada expediente a secretario
Secretario	13	Recibe expediente e informa al interesado
	14	Archiva expediente



<b>Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista"</b> <b>Municipio de Sansare</b> <b>Departamento de El Progreso</b>		<b>Elaborado por:</b> Janeth Alvarez
<b>Número de pasos:</b> 14	<b>Hoja:</b> 3 de 4	<b>Fecha:</b> 2013

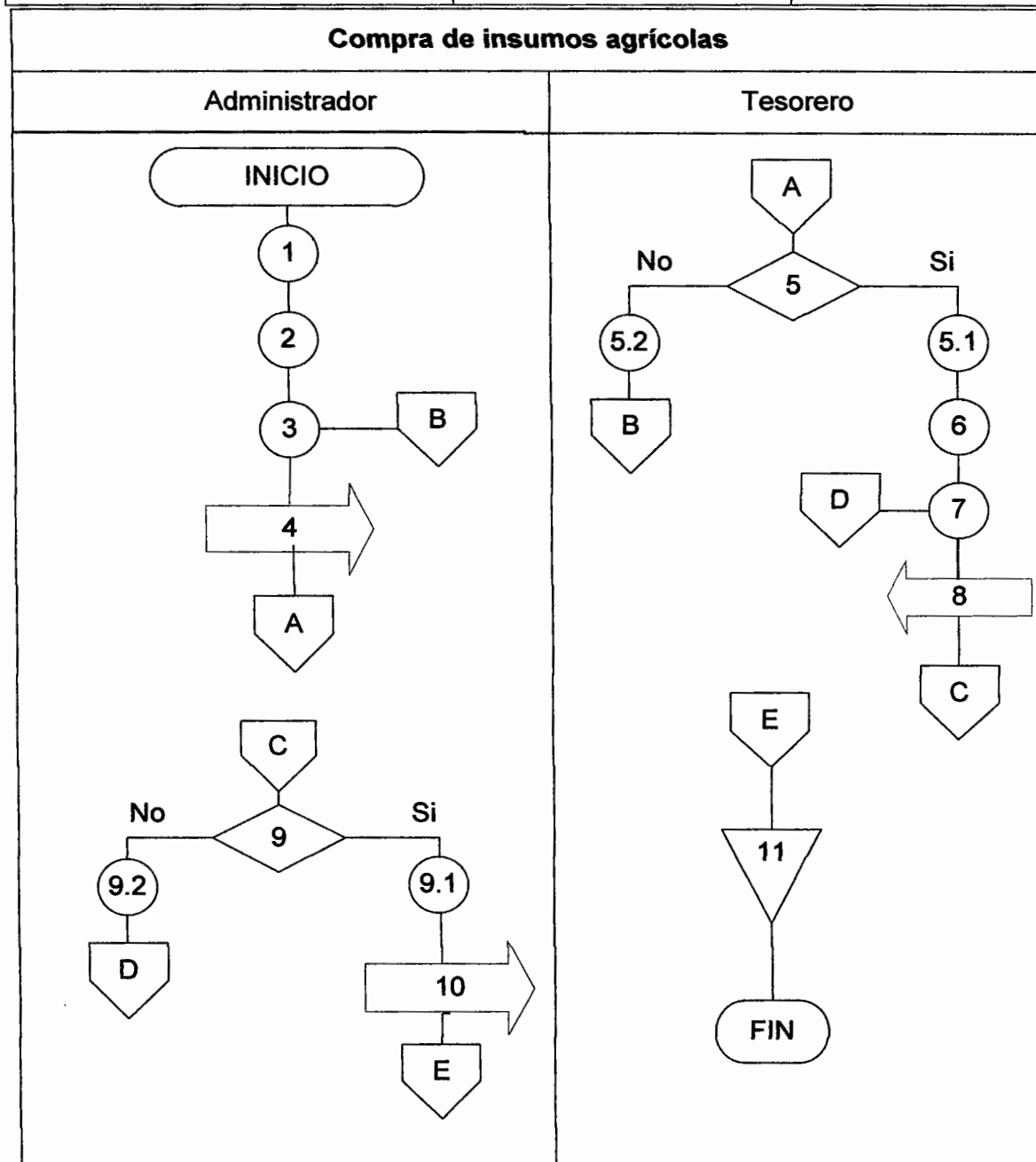


<b>Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista"</b> <b>Municipio de Sansare</b> <b>Departamento de El Progreso</b>		<b>Elaborado por:</b> Janeth Alvarez
<b>Número de pasos:</b> 11	<b>Hoja:</b> 1 de 3	<b>Fecha:</b> 2013
<b>Procedimiento 2:</b> Compra de insumos agrícolas		
<b>Inicia:</b> Encargado		<b>Termina:</b> Tesorero
<p><b>Descripción del procedimiento</b></p> <p>La compra de insumos agrícolas deberá realizarse con una semana de antelación, previo a iniciar la siembra, se repetirá el proceso con cada nueva siembra y cosecha. Los involucrados serán el encargado quien inicia el proceso y el tesorero quien lo termina.</p> <p><b>Objetivo del procedimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la compra de insumos agrícolas de la mejor calidad y precio para realizar el programa de producción planificado.</li> </ul> <p><b>Normas del procedimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El tesorero debe llevar control de compras de insumos agrícolas y proporcionar los medios para su abastecimiento.</li> <li>El encargado como delegado principal debe llevar control de los requerimientos de insumos agrícolas para cubrir el programa de producción.</li> <li>El encargado debe tener conocimiento de la calidad de insumos agrícolas y los proveedores de los mismos.</li> </ul>		



<b>Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista"</b>		<b>Elaborado por:</b> Janeth Alvarez
<b>Municipio de Sansare</b>		
<b>Departamento de El Progreso</b>		
<b>Número de pasos:</b> 11	<b>Hoja:</b> 2 de 3	<b>Fecha:</b> 2013
<b>Procedimiento 2: Compra de insumos agrícolas</b>		
<b>Inicia:</b> Encargado		<b>Termina:</b> Tesorero
<b>Responsable</b>	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>
Encargado	1	Elabora programa de producción.
	2	Determina el requerimiento de insumos agrícolas.
	3	Elabora solicitud de compra.
	4	Traslada la solicitud de compra al tesorero.
Tesorero	5	Recibe solicitud de compra de insumos agrícolas y revisa que sea correcta.
	5.1	Si esta correcta la solicitud continúa el proceso
	5.2	De no ser correcta se devuelve al encargado para su corrección
	6	Solicita cotizaciones a los proveedores
	7	Revisa cotizaciones y elige la mejor opción para realizar la compra.
Encargado	8	Recibe y registra el ingreso de insumos. Traslada los insumos al encargado.
	9	Recibe los insumos y revisa que estén completos y sean correctos
	9.1	Si esta todo correcto sigue con el proceso
	9.2	De no estar correcto devuelve producto y termina el proceso
	10	Entrega documento firmado de recibido a tesorero y almacena el producto en bodega hasta su utilización
Tesorero	11	Archiva solicitud una vez firmada de recibido los insumos por el encargado

<b>Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista"</b> <b>Municipio de Sansare</b> <b>Departamento de El Progreso</b>		<b>Elaborado por:</b> Janeth Alvarez
<b>Número de pasos:</b> 11	<b>Hoja:</b> 3 de 3	<b>Fecha:</b> 2013



<b>Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista"</b> <b>Municipio de Sansare</b> <b>Departamento de El Progreso</b>		<b>Elaborado por:</b> Janeth Alvarez
<b>Número de pasos:</b> 9	<b>Hoja:</b> 1 de 3	<b>Fecha:</b> 2013
<b>Procedimiento 3:</b> Recolección de la cosecha		
<b>Inicia:</b> Encargado		<b>Termina:</b> Encargado
<p><b>Descripción del procedimiento</b></p> <p>Este comprende los pasos que debe realizar el agricultor al momento de cada cosecha de piña la cual será gradual con el fin de cubrir de mejor manera la demanda del mercado. Es importante el cuidado que se brinda al producto para evitar pérdidas y maltrato, lo cual repercute en la disminución de la venta o el precio a solicitar.</p> <p><b>Objetivos del procedimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación del trabajo a realizar por los jornaleros durante el proceso de cosecha de la piña.</li> <li>• Control de la calidad del producto para evitar rechazo al momento de la venta.</li> <li>• Realizar el inventario en cada cosecha.</li> </ul> <p><b>Normas del procedimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El encargado cuenta el producto y registra la cantidad de piñas cosechadas.</li> <li>• Se deberá colocar la piña en hileras invertidas para evitar magulladuras.</li> <li>• La venta será realizada el mismo día de la cosecha preferiblemente, de no ser posible no deberá permanecer más de 24 horas almacenada.</li> </ul>		

<b>Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista"</b> <b>Municipio de Sansare</b> <b>Departamento de El Progreso</b>		<b>Elaborado por:</b> Janeth Alvarez
<b>Número de pasos:</b> 9	<b>Hoja:</b> 1 de 3	<b>Fecha:</b> 2013
<b>Procedimiento 3: Recolección de la cosecha</b>		
<b>Inicia:</b> Encargado		<b>Termina:</b> Encargado
<p><b>Descripción del procedimiento</b></p> <p>Este comprende los pasos que debe realizar el agricultor al momento de cada cosecha de piña la cual será gradual con el fin de cubrir de mejor manera la demanda del mercado. Es importante el cuidado que se brinda al producto para evitar pérdidas y maltrato, lo cual repercute en la disminución de la venta o el precio a solicitar.</p> <p><b>Objetivos del procedimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación del trabajo a realizar por los jornaleros durante el proceso de cosecha de la piña.</li> <li>• Control de la calidad del producto para evitar rechazo al momento de la venta.</li> <li>• Realizar el inventario en cada cosecha.</li> </ul> <p><b>Normas del procedimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El encargado cuenta el producto y registra la cantidad de piñas cosechadas.</li> <li>• Se deberá colocar la piña en hileras invertidas para evitar magulladuras.</li> <li>• La venta será realizada el mismo día de la cosecha preferiblemente, de no ser posible no deberá permanecer más de 24 horas almacenada.</li> </ul>		

**Empresa Campesina Asociativa "Buena Vista"**  
**Municipio de Sansare**  
**Departamento de El Progreso**

**Elaborado por:**  
**Janeth Alvarez**

**Número de pasos: 9**

**Hoja: 3 de 3**

**Fecha: 2013**

**Recolección de cosecha**

**Función**

**Función**

