

MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PRODUCCIÓN DE MAÍZ) Y  
PROYECTO: PRODUCCION DE ELOTE DULCE”

ARMANDO FEDERICO GRAMAJO RODAS

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES  
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

TEMA INDIVIDUAL

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PRODUCCIÓN DE MAÍZ) Y  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ELOTE DULCE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2015

2015

(c)

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

**HUEHUETENANGO - VOLUMEN 15**

2-76-50-AE-2013

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES  
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

ARMANDO FEDERICO GRAMAJO RODAS

previo conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 2015

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

<b>Decano:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</b>
<b>Secretario:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>Vocal Primero:</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. Luis Antonio Suárez Roldán</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, CENTROAMERICA

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 enero de 2016, según Acta No. 01-2016 Punto QUINTO inciso 5.3, subinciso 5.3.12 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PRODUCCIÓN DE MAÍZ) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ELOTE DULCE", municipio de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango.

Presentó **ARMANDO FEDERICO GRAMAJO RODAS**

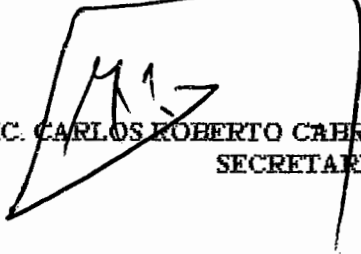
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

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 dieciséis días del mes de febrero de dos mil dieciséis.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



Smp.



## **ACTO QUE DEDICO**

**A DIOS**

**La honra es para Él, por ser el centro de mi vida. Por su gracia y amor he logrado esta meta.**

**A MIS PADRES**

**Laura Rodas y Mizael Gramajo, por su amor, apoyo y comprensión incondicional, este triunfo es por y para ustedes también.**

**A MIS HERMANOS**

**Arnoldo Mizael y Eduardo Vinicio, con amor fraternal.**

**A MI FAMILIA:**

**Con aprecio y cariño.**

**A MIS AMIGOS**

**A todos, por su amistad, consejos y motivación.**

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, por ser el lugar de mi preparación y formación profesional**

## ÍNDICE GENERAL

No.		Página
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
	<b>CAPÍTULO I</b>	
	<b>CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO</b>	
<b>1.1</b>	<b>MARCO GENERAL</b>	<b>1</b>
1.1.1	Antecedentes históricos del Municipio	1
1.1.2	Localización y extensión territorial	3
1.1.3	Clima	6
1.1.4	Orografía	6
1.1.5	Aspectos culturales y deportivos	6
<b>1.2</b>	<b>DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA</b>	<b>7</b>
1.2.1	División política	7
1.2.2	División administrativa	8
<b>1.3</b>	<b>RECURSOS NATURALES</b>	<b>9</b>
1.3.1	Agua	9
1.3.2	Bosques	9
1.3.3	Suelos	10
1.3.3.1	Tipos de suelo	10
1.3.3.2	Usos del suelo	11
1.3.4	Fauna	11
1.3.5	Flora	11
<b>1.4</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>11</b>
1.4.1	Total, número de hogares y tasa de crecimiento	12
1.4.2	Por sexo, edad, pertenecía étnica y área geográfica	12
1.4.3	Densidad poblacional	13
1.4.4	Población económicamente activa -PEA-	13
1.4.5	Migración	14
1.4.5.1	Inmigración	15
1.4.5.2	Emigración	15
1.4.6	Vivienda	15
1.4.7	Ocupación y salario	16
1.4.8	Nivel de ingreso	17
1.4.9	Pobreza	18
1.4.10	Desnutrición	18
1.4.11	Empleo	19



<b>No.</b>		<b>Página</b>
1.4.12	Subempleo	19
1.4.13	Desempleo	19
<b>1.5</b>	<b>ESTRUCTURA AGRARIA</b>	<b>19</b>
1.5.1	Tenencia de la tierra	20
1.5.2	Uso actual y potencial de la tierra	20
1.5.3	Concentración de la tierra	21
<b>1.6</b>	<b>SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA</b>	<b>22</b>
1.6.1	Educación	22
1.6.2	Salud	23
1.6.3	Agua	23
1.6.4	Energía eléctrica	23
1.6.4.1	Alumbrado público	24
1.6.4.2	Energía domiciliar	24
1.6.5	Drenajes	24
1.6.6	Sistema de tratamiento de aguas servidas	24
1.6.7	Servicio de recolección de basura	25
1.6.8	Letrinización	25
1.6.9	Cementerio	25
<b>1.7</b>	<b>INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA</b>	<b>26</b>
1.7.1	Unidades de mini – riego	26
1.7.2	Centros de acopio	26
1.7.3	Mercados	26
1.7.4	Vías de acceso	27
1.7.5	Puentes	27
1.7.6	Energía eléctrica comercial e industrial	28
1.7.7	Telecomunicaciones	28
1.7.8	Transporte	29
1.7.9	Rastro	30
<b>1.8</b>	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>30</b>
1.8.1	Organización social	30
1.8.2	Organizaciones productivas	31
<b>1.9</b>	<b>ENTIDADES DE APOYO</b>	<b>31</b>
<b>1.10</b>	<b>REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>32</b>

<b>No.</b>		<b>Página</b>
<b>1.11</b>	<b>ANÁLISIS DE RIESGOS</b>	<b>32</b>
1.11.1	Naturales	32
1.11.2	Socio naturales	33
1.11.3	Antrópicos	33
<b>1.12</b>	<b>DIAGNÓSTICO MUNICIPAL</b>	<b>34</b>
1.12.1	Diagnóstico administrativo	34
1.12.1.1	Planeación	34
1.12.1.2	Organización	35
1.12.1.3	Dirección	36
1.12.1.4	Control	36
1.12.2	Diagnóstico financiero	37
1.12.2.1	Sistema financiero	37
<b>1.13</b>	<b>FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO</b>	<b>39</b>
1.13.1	Flujo comercial	40
1.13.1.1	Principales productos de importación	40
1.13.1.2	Principales productos de exportación	41
1.13.2	Flujo financiero	42
1.13.2.1	Remesas	42
<b>1.14</b>	<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS</b>	<b>42</b>
1.14.1	Producción agrícola	43
1.14.2	Producción pecuaria	43
1.14.3	Producción artesanal	44
1.14.4	Producción agroindustrial	44
1.14.5	Producción industrial	44
1.14.6	Actividad turística	45
1.14.7	Comercio y servicios	45
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN DE MAÍZ</b>		
<b>2.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	<b>47</b>
2.1.1	Descripción genérica	47
2.1.2	Variedades	48
2.1.3	Características y usos	48
<b>2.2</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>48</b>
2.2.1	Superficie, volumen y valor de la producción	48
2.2.2	Destino	49

<b>No.</b>		<b>Página</b>
<b>2.3</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>50</b>
<b>2.4</b>	<b>COSTOS</b>	<b>50</b>
<b>2.5</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>52</b>
2.5.1	Tipos	53
2.5.2	Fuentes	53
2.5.2.1	Fuentes internas	53
2.5.2.2	Fuentes externas	53
<b>2.6</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>54</b>
2.6.1	Proceso de comercialización	54
2.6.2	Análisis de la comercialización	56
2.6.2.1	Análisis institucional	56
2.6.2.2.	Análisis estructural	57
2.6.3	Operaciones de comercialización	59
2.6.3.1	Canales de comercialización	59
2.6.3.2	Márgenes de comercialización	60
<b>2.7</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>60</b>
2.7.1	Aplicación del proceso administrativo a las unidades productivas	62
2.7.1.1	Planeación	62
2.7.1.2	Organización	63
2.7.1.3	Integración	63
2.7.1.4	Dirección	64
2.7.1.5	Control	65
<b>2.8</b>	<b>GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>66</b>
<b>2.9</b>	<b>PROBLEMÁTICA ENCONTRADA</b>	<b>66</b>
<b>2.10</b>	<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>	<b>66</b>

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTAS DE INVERSIÓN**

<b>3.1</b>	<b>PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ELOTE DULCE</b>	<b>68</b>
3.1.1	Descripción del proyecto	68
3.1.2	Justificación	69
3.1.3	Objetivos	69

<b>No.</b>		<b>Página</b>
3.1.3.1	General	69
3.1.3.2	Específicos	70
3.1.4	Estudio de mercado	70
3.1.4.1	Identificación del producto	70
3.1.4.2	Oferta	71
3.1.4.3	Demanda	72
3.1.4.4	Precio	75
3.1.4.5	Comercialización	75
3.1.5	Estudio técnico	82
3.1.5.1	Localización	82
3.1.5.2	Tamaño del proyecto	83
3.1.5.3	Proceso productivo	84
3.1.5.4	Requerimientos técnicos	86
3.1.6	Estudio financiero	88
3.1.6.1	Inversión fija	88
3.1.6.2	Inversión en capital de trabajo	90
3.1.6.3	Inversión total	92
3.1.6.4	Financiamiento	93
3.1.6.5	Estados financieros	95
3.1.7	Evaluación financiera	101
3.1.7.1	Punto de equilibrio	101
3.1.7.2	Flujo neto de fondos -FNF-	105
3.1.7.3	Valor actual neto -VAN-	106
3.1.7.4	Relación beneficio costo -RBC-	106
3.1.7.5	Tasa interna de retorno -TIR-	107
3.1.7.6	Período de recuperación de la inversión -PRI-	108
3.1.8	Impacto social	109

**CAPÍTULO IV**  
**ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA**  
**PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ELOTE DULCE**

<b>4.1</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>110</b>
<b>4.2</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>110</b>
4.2.1	Tipo y denominación	110
4.2.2.	Localización	110
4.2.3	Justificación	111
4.2.4	Marco jurídico	111
4.2.5	Objetivos	113
4.2.5.1	General	113

<b>No.</b>		<b>Página</b>
4.2.5.2	Específicos	113
4.2.6	Funciones generales	113
4.2.7	Diseño estructural	114
4.2.8	Sistema organizacional	114
4.2.9	Estructura organizacional	114
4.2.9.1	Funciones básicas de las unidades administrativas	115
<b>4.3</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>118</b>
4.3.1	Financieros	118
4.3.2	Materiales	118
4.3.3	Humanos	118
<b>4.4</b>	<b>PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>118</b>
4.4.1	Social	119
4.4.2	Económica	119
4.4.3	Cultural	119
<b>4.5</b>	<b>APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>119</b>
4.5.1	Planeación	119
4.5.1.1	Misión	120
4.5.1.2	Visión	120
4.5.1.3	Objetivo	120
4.5.1.4	Políticas	120
4.5.1.5	Estrategias	120
4.5.1.6	Programas	121
4.5.1.7	Presupuesto	121
4.5.2	Organización	121
4.5.2.1	Tipo de organización	121
4.5.2.2	Especialización	121
4.5.2.3	Autoridad y responsabilidad	122
4.5.2.4	Centralización y descentralización	122
4.5.3	Integración	122
4.5.3.1	Reclutamiento y selección	122
4.5.3.2	Inducción	122
4.5.3.3	Capacitación y desarrollo	123
4.5.4	Dirección	123
4.5.4.1	Liderazgo	123
4.5.4.2	Comunicación	123
4.5.4.3	Resolución de conflictos	123
4.5.5	Control	124

<b>No.</b>		<b>Página</b>
4.5.5.1	Evaluación de desempeño	124
4.5.5.2	Presupuesto	124
4.5.5.3	Retroalimentación	124
4.5.5.4	Productividad	124
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>125</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>128</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>130</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>135</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Resumen Comparativo por Categoría de Centro Poblado, Años: 1994, 2002 y 2013.	8
2	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Población Económicamente Activa, Años: 1994, 2002 y 2013.	14
3	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Niveles de Ingreso de la Población, Año: 2013.	17
4	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Casos Detectados de Desnutrición, Años: 2012 y 2013.	18
5	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Uso de la Tierra, Años: 1979, 2003 y 2013.	21
6	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Servicio Telefónico, Año: 2013.	28
7	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Resumen Actividades Productivas, Año: 2013.	42
8	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Resumen Actividad Comercio y Servicios, Año: 2013.	45
9	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Producción de Maíz, Superficie, Volumen y Valor de la Producción, Por Tamaño de Finca y Producto, Año: 2013.	49
10	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Producción de Maíz, Estado de Costo Directo de Producción, Por Tamaño de Finca y Producto, Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013.	51
11	Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán, Departamento de Huehuetenango, Oferta Histórica y Proyectada de Elote Dulce, Período: 2009 a 2018.	71

12 Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán, Departamento de Huehuetenango, Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Elote Dulce, Período: 2009 a 2018.	72
13 Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán, Departamento de Huehuetenango, Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Elote Dulce, Período: 2009 a 2018.	73
14 Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán, Departamento de Huehuetenango, Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Elote Dulce, Período: 2009 a 2018.	74
15 Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Márgenes de Comercialización, Año: 2013.	80
16 Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Superficie, Volumen y Valor de la Producción, Años: 1 al 5.	83
17 Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Requerimientos Técnicos, Año: 2013.	87
18 Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Inversión Fija, Año: 2013.	89
19 Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Inversión en Capital de Trabajo, Año: 2013.	90
20 Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Inversión Total, Año: 2013.	92
21 Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Fuentes de Financiamiento, Año: 2013.	93
22 Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Plan de Amortización del Préstamo, Año: 2013.	94



23	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Costo Directo de Producción Proyectado, Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.	95
24	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Estado de Resultados Proyectado, Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.	97
25	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Presupuesto de Caja Proyectado, Al 31 de diciembre de cada año.	98
26	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Estado de Situación Financiera Proyectado, Al 31 de diciembre de cada año.	100
27	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Flujo Neto de Fondos -FNF-.	105
28	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Valor Actual Neto -VAN-.	106
29	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Relación Beneficio Costo -RBC-.	107
30	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Tasa Interna de Retorno -TIR-.	107
31	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Período de Recuperación de la Inversión -PRI-.	109

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	República de Guatemala, Tamaño de Fincas por Estratos, Año: 2013.	19
2	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Producción de Maíz, Niveles Tecnológicos por Tamaño de Finca y Productos, Año: 2013.	50
3	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Producción de Maíz, Proceso de Comercialización, Microfincas y Fincas Subfamiliares, Año: 2013.	55
4	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Producción de Maíz, Análisis Estructural de la Comercialización, Año: 2013.	58
5	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Producción de Maíz, Organización Empresarial, Microfincas y Fincas Subfamiliares, Año: 2013.	61
6	Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Proceso de Comercialización, Año: 2013.	76
7	Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Propuesta de Comercialización, Año: 2013.	77

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Principales Productos de Importación, Año: 2013.	40
2	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Principales Productos de Exportación, Año: 2013.	41
3	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Producción de Maíz, Canales de Comercialización, Año: 2013.	59
4	Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Canales de Comercialización, Año: 2013.	79
5	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Flujograma del Proceso Productivo, Año 2013.	85
6	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Punto de Equilibrio, Año: 2013.	104
7	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Estructura Organizacional, Asociación de Productores "Elote Dulce Occidente", Año: 2013.	115

## ÍNDICE DE MAPAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Localización del Municipio, Año: 2013.	5

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través del programa del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- busca contribuir al desarrollo de las comunidades de los departamentos del país.

Para ello ha elaborado un programa de preparación académica y trabajo de campo que permita a estudiantes que han superado los cursos del pensum de estudio de las carreras de Contaduría Pública y Auditoría, Economía y Administración de Empresas, aplicar los conocimientos adquiridos en beneficio de una población seleccionada.

Este programa se conforma por tres actividades principales:

1. Elaboración del diagnóstico socioeconómico del municipio seleccionado, para ello se evalúan catorce variables, entre las que se pueden mencionar educación, población, servicios básicos, actividades productivas, división política administrativa, recursos naturales, entre otras. Con los datos del diagnóstico se obtiene información sobre el nivel de vida de los habitantes, los recursos con que cuentan, así como sus necesidades principales.
2. El análisis de las diferentes potencialidades productivas del municipio. Se entiende como potencialidad productiva todas aquellas actividades poca o nada desarrollada y que pueda contribuir a mejorar el nivel de vida de la población.
3. La formulación de una propuesta de inversión. La viabilidad de la propuesta de inversión se obtiene a través de la evaluación de cuatro estudios, el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio financiero y el estudio administrativo

legal. Esta propuesta de inversión debe representar una alternativa de producción que contribuya al desarrollo de la población y beneficie la generación de empleos.

Para el desarrollo de estas tres actividades principales, los estudiantes cuentan con diversas herramientas como encuestas, entrevistas, hojas de observación, anotaciones, por mencionar algunas, que les permiten recabar la información necesaria.

Según de las características de cada municipio, se evalúan de tres a cinco actividades productivas, estas son: agrícola, pecuaria, artesanal, agroindustrial e industrial.

Para el segundo semestre del año 2013 la Coordinación del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, seleccionó al departamento de Huehuetenango como objeto de estudio, específicamente a diez y seis municipios entre los cuales se consideró a la cabecera departamental, es decir al municipio de Huehuetenango.

No está demás mencionar que por su extensión territorial, su ubicación geográfica y sus recursos naturales, Huehuetenango es uno de los departamentos de mayor importancia productiva y comercial del país.

El presente documento contiene la información obtenida durante el trabajo de campo, realizado en el municipio de Huehuetenango durante el mes de octubre de 2013. Este documento está conformado por cuatro capítulos y se basa principalmente en el estudio de la actividad agrícola del Municipio.

El capítulo I contiene la descripción de las catorce variables del diagnóstico socioeconómico. Por ser la cabecera departamental, el municipio de

Huehuetenango cuenta con la mayor infraestructura productiva, también la mayor densidad poblacional y es el único municipio en el que se evaluaron las cinco actividades productivas.

El capítulo II se enfoca en el análisis de la actividad productiva agrícola, específicamente el cultivo de maíz. Describe los diferentes tipos de fincas que se lograron ubicar dedicadas a la producción de maíz. También presenta el impacto económico de esta actividad en el Municipio. Se describe la organización empresarial dentro de las unidades económicas dedicadas al cultivo de este grano, se utilizan las fases del proceso administrativo para su análisis.

En el capítulo III presenta la propuesta de inversión. La viabilidad de la propuesta se determina a través del estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero. Se seleccionó el cultivo del elote dulce como propuesta de inversión.

En el contenido del capítulo IV se desarrolla la organización empresarial propuesta para la producción del elote dulce. Se hace mención de todas las leyes que la regirán y se utilizan las fases del proceso administrativo como base fundamental para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización encargada de llevar a cabo la propuesta de inversión.

Por último, en la sección de anexos, se presenta el Manual de Organización que describe las funciones, las relaciones y la autoridad de cada uno de los puestos dentro de la organización encargada de llevar a cabo la propuesta de inversión.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO**

En este capítulo se realiza el análisis de las características socioeconómicas del municipio de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango, comprenden los temas siguientes: marco general, división política y administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social y productiva, análisis de riesgos, diagnóstico municipal, flujo comercial y financiero y resumen de las actividades productivas.

#### **1.1 MARCO GENERAL**

Refiere los aspectos generales del Municipio, entre ellos: antecedentes históricos, localización, extensión, clima, orografía, aspectos culturales y deportivos, que lo caracterizan.

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

“El municipio de Huehuetenango como cabecera departamental posee importancia histórica y cultural, fue aquí donde tuvo su desarrollo la ciudad de Zaculeu -en idioma Quiché “tierra blanca”-, representa el legado más importante de la cultura Mam, de acuerdo a las investigaciones arqueológicas realizadas del hoy sitio arqueológico de Zaculeu, que está ubicado en la ciudad de Huehuetenango”.<sup>1</sup>

“La ciudad de Huehuetenango originalmente se denominaba Chinab’jul, “marimba entre barrancos”; fue el centro político y religioso más importante del área Mam y cayó bajo el dominio Quiché a principios del siglo XV. Los Quichés impusieron en el área Mam una relación de vasallaje, la cual incluía el control político y el pago

---

<sup>1</sup> PDM (Plan de Desarrollo Municipal) 2011. Plan de desarrollo Huehuetenango, Huehuetenango. Huehuetenango, 148 p.



de tributos. En 1475 el poderío Quiché se debilitó y la relación con los mames pasó a ser de aliados potenciales”.<sup>2</sup>

En julio de 1525 el ejército español puso sitio a la fortaleza de Zaculeu, donde se refugiaron los guerreros mames. Luego de la caída de Zaculeu los españoles establecieron su dominio sobre la zona de los Cuchumatanes.

A finales de 1540 los misioneros dominicos procedieron a la reducción en pueblos de los indígenas que vivían dispersos, para facilitar la evangelización y el control de la población. De acuerdo con el cronista Fray Antonio de Remesal, entre los poblados reducidos en esos años se encuentra Huehuetenango. Durante la colonia Huehuetenango formó parte del Corregimiento y después Alcaldía Mayor de Totonicapán y Huehuetenango.

“Alrededor de 1580 los religiosos de la orden de la Merced, sustituyeron a los dominicos en la atención de las parroquias del noroccidente, entre ellas Huehuetenango. Cuando en 1770 el Arzobispo Pedro Cortés y Larráz realizó su visita pastoral, la parroquia de Huehuetenango tenía una población total de 5,049 habitantes, de los cuales 916 vivían en el pueblo de Huehuetenango y el resto en sus pueblos anexos: San Lorenzo, San Sebastián (Huehuetenango), Santa Isabel, San Juan (Atitán), Santiago (Chimaltenango), San Pedro (Necta) y Santo Domingo. El más poblado era San Sebastián con 1,384 habitantes”.<sup>3</sup>

“Desde el punto de vista económico, durante el período colonial, obtuvo mayor importancia la población de Chiantla, por las minas y la crianza de ovejas en las haciendas de los Altos; en Huehuetenango, gracias a la lana de Chiantla, se desarrolló la actividad de tejidos. En septiembre de 1821, por el contacto que se

---

<sup>2</sup> Ibid. p. 15

<sup>3</sup> Ibid. p. 15

tenía con Chiapas y sin conocer los sucesos del 15 de septiembre en Guatemala, la municipalidad de Huehuetenango, en sesión del día 20, declaró que Huehuetenango quedaba independiente de España y que permanecería unido a Guatemala a condición que ésta abrace en partido de la independencia. Encabezaban la municipalidad los señores Juan Manuel Recinos (Alcalde Primero) y Manuel Mendoza (Alcalde Segundo).

Por decreto de la Asamblea Constituyente del 12 de noviembre de 1825, a Huehuetenango le fue otorgado el título de Villa. Por el decreto del 8 de mayo de 1866 fue creado el departamento de Huehuetenango".<sup>4</sup>

La cabecera fue elevada a la categoría de ciudad el 23 de noviembre de 1886. Entre 1881 y 1885 la cabecera fue trasladada a Chiantla.

Finalmente, cabe destacar que en 1865 se introdujo por primera vez un caudal de agua por acueducto a la población de Huehuetenango y en 1910 fue inaugurado el Hospital Nacional.

### **1.1.2 Localización y extensión territorial**

Está ubicado en la parte sureste del Departamento, en la región VII o región noroccidental del país. La cabecera municipal se localiza geográficamente en las coordenadas 15°19'14" de latitud norte y 91°28'13" de longitud oeste, a una altura promedio de 1,900 metros sobre el nivel del mar (msnm); posee un rango de altura que va desde 1,550 msnm (aldea El Orégano) a los 2,000 msnm.

Colinda al norte con los municipios de Chiantla y Aguacatán (Huehuetenango); al sur con los municipios de Malacatancito (Huehuetenango) y San Pedro Jocopilas (Quiché); al este con los municipios de Aguacatán (Huehuetenango); y al oeste

---

<sup>4</sup> *Ibíd.* p. 16

con los municipios de Santa Bárbara y San Sebastián Huehuetenango (Huehuetenango).

“Se encuentra a doscientos sesenta y seis kilómetros de distancia de la ciudad capital de Guatemala, por medio de la carretera Interamericana o CA-1. Otra ruta de ingreso es la nacional RN-9 que enlaza con la ruta nacional con Chiantla; por la CA-5 a doscientos diez y siete kilómetros de la ciudad capital y por la carretera 7W aproximadamente a doscientos cincuenta y cuatro kilómetros de la ciudad capital.

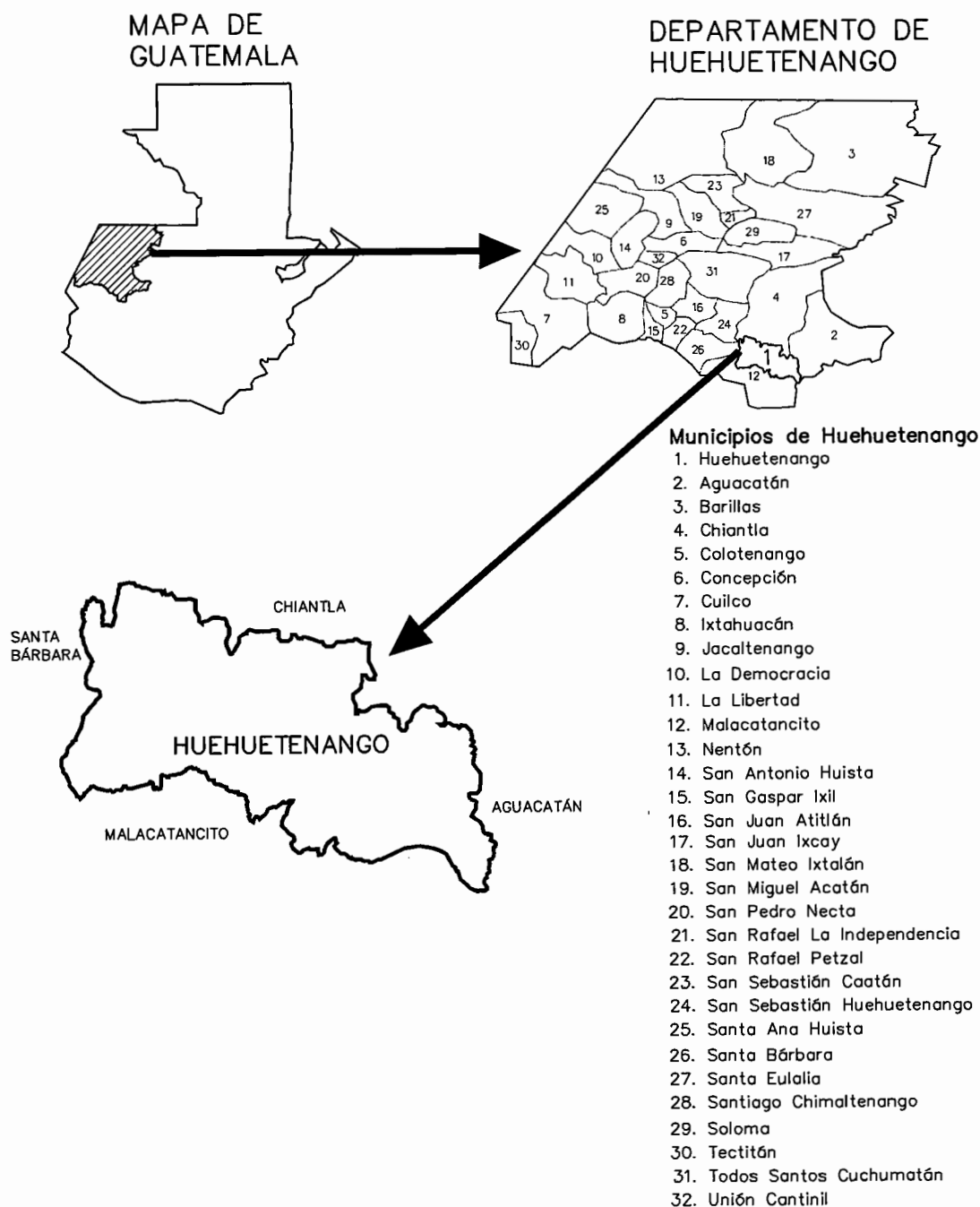
Cuenta con una extensión territorial de 235.15 kilómetros cuadrados, equivalente a 3.20% de extensión del Departamento y a 14.46% de la Mancomunidad MAMSOHUE.”<sup>5</sup>

A continuación se muestra el mapa de localización del municipio de Huehuetenango:

---

<sup>5</sup> Extensión territorial, Mancomunidad de Municipios del Sur Occidente del Departamento de Huehuetenango MAMSOHUE 2002 límites no oficiales.

**Mapa 1**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Localización del Municipio**  
**Año: 2013**



Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República, Departamento de Huehuetenango año 2013; e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

### **1.1.3 Clima**

En el Municipio existen climas que varían de templado a semifrío, predomina el primero, el invierno inicia a finales del mes de abril y concluye en octubre, el verano inicia en noviembre y finaliza durante el mes de abril, en los meses de febrero y marzo el viento se hace más sensible bajamente perceptible.

### **1.1.4 Orografía**

El Municipio está asentado en un valle (45% de su territorio es ligeramente plano), cuyas aguas fluyen hacia el Río Selegua, se encuentran diversos cerros (Tuipache, Bolson, Posh, De la Cruz, Negro, Del Maíz, Chiloja, Ticoc, Cebollin, Suculque, Chivacabé, Xinaxoj, San José), los cuales presentan alturas que van de 1,550 msnm a 2,000 msnm, juegan un papel ambiental importante debido a su capacidad de recarga hídrica, alimentan el manto freático, lo cual constituye el abastecimiento de muchas familias que extraen agua por medio de pozos artesanales o mecánicos.

### **1.1.5 Aspectos culturales y deportivos**

Prevalcen edificios que datan de principios del siglo XX, como el Teatro Municipal, la Escuela Amalia Chávez y el Templo Minerva. Asimismo los pobladores realizan actividades que fortalecen sus costumbres.

A continuación los principales aspectos culturales y deportivos presentes:

- Idioma: predomina el español, sin embargo 10% de los pobladores hablan lenguas mayas, principalmente mam.
- Religión: predomina la religión cristiana evangélica con 49%, otro 41% profesan la religión católica y 10% restante indicaron profesar otra religión o ninguna.

- Costumbres y tradiciones: dentro de las principales tradiciones se encuentran las “Fiestas Julias”, la “Fiesta de Concepción” del 05 al 08 de diciembre y las “Serenatas Huehuetecas” que se realizan el Miércoles Santo y el 31 de octubre.
- Sitios sagrados: las ruinas de Zaculeu son consideradas como sitio sagrado.
- Sitios arqueológicos: El Museo del Mamut está ubicado en la aldea Chivacabé, a 11 kilómetros de la cabecera departamental de Huehuetenango. Dentro del museo se preservan fósiles de mammothus primigenius que datan de la época cuaternaria. Los fósiles fueron descubiertos por Octavio Alvarado Villatoro, mientras trataba de cavar un pozo de agua.
- Deporte: el principal deporte que se practica es el fútbol, existen centros deportivos como estadios, canchas de papi fútbol en las diversas zonas del Municipio. El escenario deportivo principal es el Estadio Los Cuchumatanes, con capacidad para 5,340 aficionados.

## **1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA**

Esta división permite conocer la forma en que están distribuidos los lugares poblados del Municipio, se integra de la siguiente forma:

### **1.2.1 División política**

En el año 1994 el Municipio estaba distribuido en área urbana y rural, integrado por veinticuatro caseríos, dieciocho aldeas y diez colonias en una ciudad.

En el año 2002 se determinaron veintitrés caseríos, dieciocho aldeas y doce zonas con tres colonias en una ciudad.

Las variaciones detectadas durante la investigación demuestran que para el año 2013 se cuenta con siete caseríos, veintiuna aldeas (conformadas por trece

cantones y siete sectores) y una ciudad integrada por doce zonas que están compuestas por sesenta y dos colonias, veintidós sectores y diez residenciales.

A continuación se muestra la variación de la división política:

**Cuadro 1**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Resumen Comparativo por Categoría de Centro Poblado**  
**Años: 1994, 2002 y 2013**

<b>Categoría</b>	<b>Censo 1994</b>	<b>Censo 2002</b>	<b>Investigación 2013</b>
Ciudad	1	1	1
Zonas*	-	-	12
Aldeas	18	18	21
Caseríos	24	23	7
Colonias*	-	-	13
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>54</b>

\*Ubicadas dentro de la ciudad.

\*\*Ubicados dentro de las zonas y aldeas

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, segundo semestre 2013.

De acuerdo al resultado de la investigación de campo, se observa que existen veintiún aldeas, tres más en comparación a los censos de 1994 y 2002, según manifestaron los pobladores, en años anteriores estos centros poblados no eran reconocidos como aldeas.

La disminución del número de caseríos se debe al crecimiento del área urbana en los últimos años. El área urbana se encuentra dividida en doce zonas y conformada por sectores, colonias y residenciales, es evidente la cercanía y crecimiento del casco urbano.

### **1.2.2 División administrativa**

La división administrativa está organizada por el Concejo Municipal, integrado por el Alcalde, los síndicos y los concejales. El Concejo Municipal de Huehuetenango

se conforma de la manera siguiente: un Alcalde, Concejal I, Concejal II, Concejal III, Concejal IV, Concejal V, Concejal VI, Concejal VII, tres Concejales Suplentes, Síndico I, Síndico II y Síndico Suplente.

### **1.3 RECURSOS NATURALES**

Los recursos naturales son todas las riquezas o bienes de origen natural y pueden clasificarse en renovables y no renovables.

#### **1.3.1 Agua**

“El Municipio se abastece de agua que proviene de la sub cuenca del río Torlón y micro cuenca del río Sibila, los cuales pertenecen a los municipios de San Sebastián Huehuetenango, Todos Santos Cuchumatán y Chiantla.”<sup>6</sup> Cuenta con catorce ríos: Selegua, Negro, Limonar, La Estancia, El Aguacate, Cancelaj, Llano Grande, Cuyumpá, La Viña, Cancábaj, Naranjo, Serchil, Minerva, Las Culebras; tres arroyos: El Durazno, Yerbabuena, El Platanal y dos lagunas: Zaculeu y Ocubilá.

El Municipio cuenta con capacidad hídrica importante, sin embargo debido al mal manejo de los desechos sólidos y la carencia de un sistema de tratamiento de aguas servidas; los ríos, arroyos y lagunas presentan diferentes grados de contaminación. El río Selegua, el cual es el principal del sistema, se encuentra altamente contaminado.

#### **1.3.2 Bosques**

“El área boscosa representa 33.4% del Municipio. Según datos del Instituto Nacional de Bosques -INAB-, la cobertura forestal para año 2013 en el Municipio es equivalente a 3,094.34 hectáreas, que refleja una disminución de 7.3% en

---

<sup>6</sup> PDM (Plan de Desarrollo Municipal) 2011. Plan de desarrollo Huehuetenango, Huehuetenango. Huehuetenango, 148 p.



comparación con el año 2010 que era de 3,337.83 hectáreas.”<sup>7</sup> Según el INAB la tasa de deforestación en los años 2006 al 2010 fue de 3.18% anual que equivale a 118 hectáreas, lo cual significa que se pierde aceleradamente la cobertura forestal.

Es importante mencionar que en el recorrido del Municipio se observó que las áreas de los bosques han sido dañadas por la tala de árboles, “el sobre pastoreo y los incendios forestales provocados por el hombre, esto ha causado erosión del suelo y la degradación del medio ambiente.

Los bosques están sometidos a una fuerte presión por las personas que habitan alrededor.”<sup>8</sup>

### **1.3.3 Suelos**

Según el Instituto Nacional de Bosques -INAB- las condiciones geográficas corresponden a las tierras metamórficas y tierras calizas altas del norte. La fisiografía de Huehuetenango corresponde a las Tierras Altas Sedimentarias, Cordillera de los Cuchumatanes con montañas ligeramente escarpadas y tierras altas cristalinas del Altiplano Occidental.

#### **1.3.3.1 Tipos de suelo**

En general el suelo del Municipio es de vocación forestal, 36.30% de su extensión de acuerdo al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, sin embargo, por costumbre, tradición y necesidad se utilizan 36.97% de su extensión para la agricultura y la ganadería.

---

<sup>7</sup> Dinámica de la Cobertura Forestal 2006-2010, Instituto Nacional de Bosques -INAB- año 2012.

<sup>8</sup> Áreas Boscosas, Diagnóstico de Recursos Naturales de la División de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango.

### **1.3.3.2 Usos del suelo**

El uso actual del suelo es de 51.6% correspondiente a arbustos y matorrales, 33.4% es bosque natural, 7.4% corresponde a siembras de agricultura y 7.6% a infraestructura.

### **1.3.4 Fauna**

“Con respecto a la fauna en el Municipio, existe fauna silvestre, dentro de ésta se encuentra la lechuza, tortolita, corcha, ceniztonle, torcaza y tucumuxa. Los roedores presentes en el Municipio son las ardillas comunes, liebres, ratas y ratones de campo.

También se encuentran coralillos, lagartijas, sapos y ranas. Entre la fauna doméstica se puede mencionar el ganado bovino, porcino, aves de corral, cunícola y caprino; los cuales también se utilizan para la venta.”<sup>9</sup>

### **1.3.5 Flora**

El Municipio cuenta con bosque de coníferas, bosque mixto, latifoliado y bosque de galería. Existe poca diversidad de flora, el tipo de vegetación que se encuentra son especies arbóreas como el roble, palo negro, pino macho, espino, calistemo, miche, pino colorado, álamo, entre otros. Dentro del bosque de galería se encuentra el sabino o árbol de la noche triste y el sauce.

## **1.4 POBLACIÓN**

La población es el principal recurso con que cuenta el Municipio, es la variable fundamental debido a que de la misma se derivan los indicadores demográficos que sirven de comparación para conocer la tendencia de desarrollo del mismo.

---

<sup>9</sup> Fauna, Diagnóstico de Recursos Naturales de la División de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Huehuetenango.

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

De acuerdo al X Censo de Población y V de Habitación de 1994, realizado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, la población total del Municipio reflejaba 60,808 habitantes. Según el Censo XI de Población y VI de Habitación del año 2002, realizado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, el total de habitantes del Municipio asciende a 81,294. Al realizar la comparación entre los censos 1994 y 2002 se determinó que la población se incrementó 34% y para el año 2013 se proyecta un total de 113,756 habitantes, lo que refleja un crecimiento de 40% con respecto al año 2002.

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

Para los años 1994 y 2002 la población por género del municipio de Huehuetenango se conformaba por 52% para el género femenino, mientras que el masculino tuvo 48%.

En la investigación de campo realizada la población rural femenina representó 52% y masculina para este año representó 48% del total de habitantes, lo cual mantiene la proporción de hombres y mujeres similar a la que representó los últimos censos de habitación y población realizados.

La proyección para el 2013, presentó los siguientes datos porcentuales de agrupación por género, para el género femenino representa 52% de la población total y para el género masculino 48%.

La población se encuentra concentrada en un mayor porcentaje en el área urbana, de cada 100 habitantes, 7 viven en el casco urbano.

Para el año 2013, según la Proyección del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación realizada en octubre de 2013 el porcentaje de población del grupo

indígena ocupó 14%, del total de la población y la población no indígena constituye 86% para todo el Municipio.

En relación al rango de edades, la mayor concentración de habitantes del Municipio se encuentra en el rango de 15 a 64 años con 53%.

#### **1.4.3 Densidad poblacional**

Para los censos realizados en 1994 y 2002 la densidad poblacional se calculó en 298 y 399 habitantes por kilómetro cuadrado respectivamente; según la proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadística –INE-, para el año 2013 la densidad poblacional se estimó en 558 habitantes por kilómetro cuadrado.

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

La integran personas en edad de trabajar, ocupadas y/o desocupadas que buscan de forma constante trabajo; excluye a niños en edad pre-escolar, (lactantes y menores de siete años) y personas de sesenta y cinco años a más.

De acuerdo al censo poblacional 2002, se establece que los niños de siete años en adelante se incluyen en esta población, por participar en actividades que aportan ingresos familiares.

A continuación comparación de la Población Económicamente Activa del Municipio por género y área geográfica, según X Censo de Población y V de Habitación de 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación de 2002 y Proyecciones del Instituto Nacional de Estadística -INE- para el año 2013.

**Cuadro 2**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Población Económicamente Activa**  
**Años: 1994, 2002 y 2013**

<b>Clasificación</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>
<b>Censo 1994</b>				
Hombre	12,885	72	9,535	3,350
Mujer	4,946	28	3,660	1,286
<b>Total</b>	<b>17,831</b>	<b>100</b>	<b>13,195</b>	<b>4,636</b>
<b>Censo 2002</b>				
Hombre	17,826	68	12,517	5,309
Mujer	8,315	32	5,836	2,479
<b>Total</b>	<b>26,141</b>	<b>100</b>	<b>18,353</b>	<b>7,788</b>
<b>Proyección 2013</b>				
Hombre	25,481	70	17,837	7,644
Mujer	10,921	30	7,645	3,276
<b>Total</b>	<b>36,402</b>	<b>100</b>	<b>25,482</b>	<b>10,920</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, del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

El área urbana concentra históricamente el mayor porcentaje de la población del Municipio; en el censo realizado en 1994 representó 74% y 70% para el del año 2002. Para la proyección del año 2013 se estimó que la población en esta área sería del 70%. Los porcentajes a través de los años han permanecido constantes, es evidente que las personas en búsqueda de mejores oportunidades laborales e ingresos económicos optan por residir en el área urbana. El género más representativo es el masculino, en los censos realizados su porcentaje ha sido mayor al 65% y para la proyección del año 2013 se estimó en 70%.

#### **1.4.5 Migración**

La migración se conforma por la emigración e inmigración. Es el desplazamiento de habitantes de un lugar a otro por razones sociales, económicas y políticas, lo cual genera trastornos en la sociedad tales como: incremento en los índices de pobreza, delincuencia, desempleo y subempleo en las áreas urbanas.

#### **1.4.5.1 Inmigración**

La inmigración de acuerdo al censo poblacional 2002 indica que era de 6% del total de habitantes del Municipio y de acuerdo al trabajo de campo 15% de personas encuestadas son de otros municipios y/o departamentos.

#### **1.4.5.2 Emigración**

De acuerdo a la información recopilada en la investigación, se estableció que la población que emigra a otras regiones es de 8.6%, por lo tanto, se coloca como el tercer departamento con alta tasa de emigración a nivel nacional.

#### **1.4.6 Vivienda**

Se considera una vivienda al local que se constituye, transforma o dispone para fines de alojamiento de personas, ya sea de forma temporal o permanente, protegiéndoles de las inclemencias climáticas y de otras amenazas naturales.

Según datos del censo poblacional del año 2002 realizado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, la vivienda propia es la tenencia más común de los pobladores con 83% y solamente 13% es alquilado, 4% restante el tipo de tenencia familiar y otros. Los resultados de la investigación de octubre 2013 refleja que la tendencia se mantiene.

Para el año 2002, el tipo de vivienda predominante fue: casa formal con 97%, seguida de apartamento con 2% y otros con 1%. Para el año 2013 se determinó que los tipos de vivienda han mantenido las condiciones de vivienda que se presentaban en 2002.

El área urbana y rural presenta similitudes en los tipos de construcción en materia de vivienda, debido a la similitud de materiales con que están elaboradas.

Los materiales que predominan son: adobe, block y ladrillo, para paredes; lámina, teja de barro y concreto para techos y para piso utilizan cerámica, granito, torta de cemento y tierra.

En la actualidad se encuentran viviendas modernas de reciente construcción, en especial en la periferia de la ciudad. En el área rural predominan las casas con paredes de block y adobe, con techo de lámina o teja, de un solo ambiente, pisos de cemento y cerámicos.

La construcción de vivienda para el año 2013, en relación con el censo del 2002, ha variado de manera significativa, debido a que las construcciones de block para el área urbana aumentó 20%, mientras que para el área rural el incremento fue 33%, lo cual se considera normal, debido al crecimiento de la población y los centros urbanos así como la preferencia al block como material principal de construcción.

#### **1.4.7 Ocupación y salario**

La relación de dependencia laboral es la fuente principal de ingresos económicos en los hogares, ocupa 84% del total de la población encuestada, solamente 6% indicaron obtener sus ingresos a través de negocios propios.

En la investigación realizada solamente 1% de la población manifestó obtener ingresos de remesas familiares, sin embargo este porcentaje difícilmente refleja la realidad, principalmente porque las remesas familiares son un importante rubro del Producto Interno Bruto –PIB- del país, es probable que por temor o inseguridad la población no haya manifestado este ingreso como parte de su economía. Las pensiones del gobierno y otras fuentes de ingresos representan 6% y 3% de la población respectivamente.

### 1.4.8 Nivel de ingreso

Se define como ingreso la cantidad de dinero percibido o cualquier otro beneficio obtenido al final de un período determinado, generado por cualquier actividad económica.

El siguiente cuadro refleja el análisis porcentual que corresponde a los resultados obtenidos en la investigación, presenta la clasificación de los hogares por nivel de ingresos de acuerdo a los rangos establecidos:

**Cuadro 3**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Niveles de Ingreso de la Población**  
**Año: 2013**

Niveles de ingresos Q.				Hogares	%
De	1	a	450	40	6
De	451	a	900	70	11
De	901	a	1,350	115	18
De	1,351	a	1,800	114	18
De	1,801	a	2,250	91	14
De	2,251	a	2,700	50	8
De	2,701	a	3,150	36	6
De	3,151	a	3,600	35	5
De	3,601	a	Más	93	14
<b>Total</b>				<b>644</b>	<b>100</b>

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

“Para el año 2013 el salario mínimo corresponde a Q.71.40 diarios, Q.2,171.75 mensuales.”<sup>10</sup> El cuadro anterior muestra los diferentes niveles de ingresos de la población. De acuerdo a esta clasificación se puede observar que 53% obtienen ingresos inferiores al salario mínimo establecido, en este grupo las necesidades de la familia se cubren con dificultad. Para el 47% restante, los ingresos obtenidos son mayores al salario mínimo

<sup>10</sup> Salario mínimo 2013. Guatemala. Consultado el 10 de septiembre de 2015. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gob.gt>



### 1.4.9 Pobreza

Es un fenómeno social producto de la escasez de fuentes de ingresos y de la baja remuneración en las actividades productivas. Se considera pobreza cuando el nivel de ingresos en el hogar no supera los Q.3,601.00 al mes y pobreza extrema cuando es menor a Q.1,801.00 mensuales.

De acuerdo a la investigación realizada en el trabajo de campo se concluye que la población del Municipio cuenta con bajos niveles de ingresos económicos, 86% de la población vive en pobreza, dentro de este porcentaje 53% manifestaron que sus ingresos familiares son menores a Q.1,801.00 al mes, lo que los sitúa en el nivel de pobreza extrema y 33% cuentan con ingreso dentro del rango de los Q.1,801.00 a Q.3,600.00 en el hogar. Los hogares que manifestaron contar con ingresos que superan los Q.3,601.00 representan 14%.

### 1.4.10 Desnutrición

La desnutrición se clasifica en tres niveles que son: moderados, agudos, severos; el siguiente cuadro muestra los casos registrados en el Municipio:

**Cuadro 4**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Casos Detectados de Desnutrición**  
**Años: 2012 y 2013**

<b>Concepto</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>
Desnutrición moderada	13	100	-	-
Desnutrición aguda	-	-	-	-
Desnutrición severa	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente: elaboración propia con base a información proporcionada por el Hospital Nacional "Dr. Jorge Vides Molina" del Municipio de Huehuetenango e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

Durante el año 2012 según las jornadas médicas realizadas fueron detectados 13 casos de desnutrición clasificados como moderada en 100% de los casos, para el año 2013 no se habían registrado casos al momento de la investigación.

### 1.4.11 Empleo

En el trabajo de campo se determinó que del total de la población entrevistada, 55% constituía población empleada en trabajos formales en las distintas actividades productivas del Municipio.

### 1.4.12 Subempleo

Los resultados de la encuesta realizada en el Municipio determinan que del total de población entrevistada, 34% es sub-empleada en actividades agrícolas y pecuarias.

### 1.4.13 Desempleo

La encuesta reflejó 11% del total de la población entrevistada del municipio de Huehuetenango que se encontraba desempleada, lo cual genera el incremento del comercio informal y la mano de obra no calificada.

## 1.5 ESTRUCTURA AGRARIA

La tierra es el factor indispensable para la explotación agrícola, forestal y pecuaria. El estudio de la estructura agraria se divide en tenencia de la tierra, grado de concentración y uso actual y potencial de los suelos. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística -INE-, para la extensión de la tierra, las fincas se clasifican en:

**Tabla 1**  
**República de Guatemala**  
**Tamaño de Fincas por Estratos**  
**Año: 2013**

<b>Estrato</b>	<b>Nombre del estrato</b>	<b>Extensión en manzanas</b>
I	Microfincas	de 0 a menos de 1 manzana
II	Fincas subfamiliares	de 1 a menos de 10 manzanas
III	Fincas familiares	de 10 a menos de 64 manzanas
IV	Fincas multifamiliares medianas	de 64 a menos de 640 manzanas
V	Fincas multifamiliares grandes	de 640 manzanas en adelante

Fuente: elaboración propia, con base en el IV Censo Agropecuario Nacional 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

En Guatemala las fincas se clasifican en cinco estratos, se utiliza como parámetro la extensión de terreno que estas ocupan. La clasificación de la tabla anterior es de manera general; más adelante, en el apartado de concentración de la tierra, se hace la clasificación de las fincas encontradas en el municipio de Huehuetenango.

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

La formas más frecuentes de tenencia de la tierra en Guatemala son: propia, arrendada, comunales, colonato, usufructo, ocupada y mixtas. El diagnóstico realizado en el municipio de Huehuetenango permite conocer que, al igual que en otras regiones, el comportamiento de tenencia de la tierra es desigual, la forma principal es la propia con 98.81%, seguida de la forma arrendada y mixtas, con 0.65% y 0.54% respectivamente. La forma de arrendamiento no es considerada una fuente de ingreso, en los censo de 1979 y 2003, así como en la investigación del 2013 no ha superado 2%. Otras formas de tenencia de la tierra conforman extensiones de terreno que no superan las 25 manzanas. Con esto se infiere que son los propietarios los que hacen uso de la tierra.

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

El uso del suelo es variable, se consideran como principales para el municipio de Huehuetenango los siguientes: suelos forestales, pastizales, suelos agrícolas, suelos improductivos.

El Municipio posee una importante potencialidad forestal, sin embargo esta se ha visto afectada por la tala inmoderada de árboles. De la cobertura presentada en el año 2003 al 2006 se ha perdido entre 971 a 973 hectáreas por año.

A pesar de la actividad agrícola en el Municipio, es necesario mencionar que los suelos aptos para la agricultura solo representan 1,741.1 hectáreas, que corresponde a 7.4% del territorio.

**Cuadro 5**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Uso de la Tierra**  
**Años: 1979, 2003 y 2013**

Usos de la tierra	Censo 1979 manzanas	%	Censo 2003 manzanas	%	Investigación 2013 manzanas	%
Cultivos anuales o temporales	1,580.14	27.40	2,055.71	32.10	47.00	17
Cultivos permanentes y semipermanentes	37.85	0.70	168.26	2.70	-	-
Pastos	1,532.06	26.60	2,078.31	32.50	193.00	71
Bosques	1,634.01	28.40	1,657.88	25.90	20.00	7
*Otra tierras	974.00	16.90	435.74	6.80	11.00	5
<b>Total</b>	<b>5,758.06</b>	<b>100.00</b>	<b>6,395.90</b>	<b>100.00</b>	<b>271.00</b>	<b>100</b>

\*Tierras utilizadas para vivienda y caminos.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario de 1979, IV Censo Agropecuario 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

El principal uso de las tierras en las fincas encuestadas es la utilización del terreno para pastos que sirven de alimentación a ganado vacuno. Esto debido a que se ubicó una finca multifamiliar de 3 caballerías dedicada a esta actividad. Los cultivos anuales o temporales representan en el año 2013 el segundo uso de mayor importancia, con 17%.

### 1.5.3 Concentración de la tierra

En la muestra se consideraron 145 fincas distribuidas en microfincas, fincas subfamiliares y multifamiliares. No se identificaron fincas familiares, las microfincas representan el porcentaje más alto, un total de 128 fincas que representan 88%, esto confirma la desigualdad en la concentración de la tierra a través de los años, al igual que en los Censos Agropecuarios de 1979 y 2003 las microfincas también representaron el mayor porcentaje, 50% y 64% respectivamente.

El segundo grupo representativo son las fincas subfamiliares, conforman 11% para el año 2013, esto indica la diferencia considerable entre las microfincas y las fincas

subfamiliares. Se logró identificar una finca multifamiliar de 3 caballerías en la aldea Chivacabé, esta extensión de terreno es utilizada para crecimiento de pastos que sirven de alimentación a cabezas de ganado vacuno. Se puede mencionar también que una de las posibles causas del crecimiento de microfincas es la desintegración de las fincas de mayor tamaño por repartición o herencia entre parientes.

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

En este apartado se analizaron los niveles de cobertura que tienen los servicios básicos con que cuenta el Municipio, tanto en el área urbana como rural y especificar las áreas donde se reflejan los principales problemas económicos.

### **1.6.1 Educación**

Para el 2013, 59% de los estudiantes encuestados manifestaron asistir a establecimientos públicos. El mismo porcentaje indicó asistir a establecimientos ubicados en el área urbana del Municipio, el restante 41% lo hacen en los centros educativos ubicados en el área rural. El nivel educativo de mayor representación fue el primario, el número de estudiantes en este nivel es de 17,070, representa 46% del total de la población estudiantil comprendida del nivel preprimario al diversificado.

La deserción educativa es un factor que afecta de manera importante la preparación académica de la población. De acuerdo a información proporcionada por el Ministerio de Educación –MINEDUC-, para el año 2013, 971 alumnos desertaron durante el ciclo educativo, en el nivel primario se presentó el mayor número de deserciones, con un total de 354 alumnos. Las causas principales son: la necesidad de trabajar para contribuir con los ingresos familiares, falta de recursos económicos de los padres o encargados y la distancia de los centros educativos, principalmente en el área rural.

En relación a la infraestructura educativa, el Municipio cuenta con 363 establecimientos, 181 pertenecen al sector oficial y 182 al sector privado. El área urbana cuenta 187 establecimientos y el área rural cuenta con 176.

De acuerdo a información proporcionada por la Comisión Nacional de Alfabetización, para el año 2013, 92% de la población del Municipio es alfabeta.

### **1.6.2 Salud**

Para prestar este servicio de forma pública dentro del Municipio, se cuenta con las instituciones siguientes: 1 hospital regional, ubicado en el área urbana; 2 centros de salud, también ubicados en el área urbana; 7 puestos de salud, ubicados en el área urbana y en aldeas y 20 centros de convergencia, ubicados en aldeas.

### **1.6.3 Agua**

Según datos de la Dirección de Área de Salud de Huehuetenango -DASH- en el municipio 61% de la población posee abastecimiento de agua domiciliar y 39% de la población que no cuenta con éste servicio municipal, se abastecen por medio de pozos y medios directo de manantiales, ríos y lagos, según datos obtenidos durante la investigación.

### **1.6.4 Energía eléctrica**

La energía eléctrica del Municipio es distribuida públicamente por la Empresa Eléctrica Municipal de Huehuetenango -EEMH-, la compra a la Empresa de Generación de Energía Eléctrica -EGEE- propiedad del Instituto Nacional de Electrificación -INDE-. El número de usuarios registrados es de 22,296 y cada año se cuenta aproximadamente con 900 usuarios nuevos.

#### **1.6.4.1 Alumbrado público**

Tiene una cobertura de 100% en el Municipio, se cuenta con un total de 10,000 lámparas instaladas las cuales reciben mantenimiento en caso de mala conexión o quema de bombillo. Según datos de la Empresa Eléctrica Municipal de Huehuetenango -EEMH- se cobra una tasa municipal a los usuarios que oscila entre Q.6.00 y Q.10.00 según sea el consumo.

#### **1.6.4.2 Energía domiciliar**

En los domicilios se utiliza energía eléctrica de 110 voltios. La venta del servicio a los usuarios por kilovatio es de Q.0.68 en los hogares.

#### **1.6.5 Drenajes**

Del total de drenajes existentes en el Municipio, 92% se descargan en ríos, riachuelos o quebradas y 8% en el subsuelo, tienen como último destino de descarga el río Selegua, lo cual afecta a las comunidades del Municipio y otros municipios aledaños que utilizan este recurso para consumo, actividades del hogar o riego en actividades agrícolas.

Según investigación de campo y datos del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN- los lugares que no cuentan con este servicio son: Chimusinique, Canabaj, Canceláj, Chinacá, Chiquiliabaj, La Estancia, Ocubilá, Ojechejel, Quiaquixac, Suculque, Sunul, Talmiche, Tojotzalé, Xetenam, Zaculeu Capilla, El Orégano, Chilojá, Zaculeu Ruinas, Llano Grande, La Barranca, Las Pilas, Las Florecitas, Posh, Sucuj, Rio Negro, El Valle, Tres Cruces, El Llano Grande y Xinajxoj, todos estos representan 30% de los hogares encuestados.

#### **1.6.6 Sistema de tratamiento de aguas servidas**

De acuerdo a la encuesta realizada, al año 2013 se carece de un sistema de tratamiento de aguas servidas, esto genera la contaminación de determinados

afluentes, especialmente el río Selegua que recorre la cabecera departamental. Otros ríos que se encuentran contaminados son Río Minerva y Río Cuyumpá, lo cual ocasiona emanación de olores nauseabundos, basureros y desechos en desagües que provocan enfermedades respiratorias y gastrointestinales en la población.

### **1.6.7 Servicio de recolección de basura**

En el casco urbano la Municipalidad es la encargada del tren de aseo en calles y avenidas. En los hogares y locales comerciales e industriales este servicio es proporcionado por empresas privadas, a través de concesiones de la Municipalidad, el servicio es insuficiente y no cubre toda el área urbana.

Según trabajo de campo realizado, de 644 hogares encuestados 53% utilizan el servicio de extracción de basura y 47% restante optan por quemarla, enterrarla o tirarla en las calles. Para la disposición final de los desechos sólidos, la Municipalidad cuenta con un vertedero ubicado en Tres Cruces, aldea Cancabal, municipio de Malacatancito.

### **1.6.8 Letrinización**

Según datos obtenidos a través de la encuesta, 59% de la población utiliza servicio sanitario lavable en su hogar, mientras 41% manifestó utilizar letrina o pozo ciego.

### **1.6.9 Cementerio**

En la actualidad la cabecera departamental cuenta con el Cementerio General, que funciona desde el año 1850, el Cementerio de los Olivos y los cementerios ubicados en las zonas 5, 8 y 11.



En el área rural no poseen cementerio propio las aldeas Suculque, Llano Grande, La Laguna, Chiquiliabaj y los caseríos Zaculeu Ruinas, Zaculeu Centro, Zaculeu Capilla, Tojocaz, Xinajxoj, Chilojá, Canceláj, Quiaquixac, Talmiche, Chivacabé; al año 2013 no existen cementerios privados dentro del Municipio.

## **1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**

Comprende el conjunto de recursos y medios fundamentales que permiten el desarrollo de las actividades económicas y productivas del Municipio.

### **1.7.1 Unidades de mini - riego**

Únicamente 5% de las fincas cuentan con sistema de riego por goteo, con financiamiento interno. El 95% restante se limitan al aprovechamiento de la época de lluvia para sus cultivos.

### **1.7.2 Centros de acopio**

En relación al sector agrícola existe uno del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- ubicado en Zaculeu zona 9 y dos centros de acopio temporales instalados en la Terminal zona 5 y en el mercado Minerva zona 2.

En la producción de café se ubican dos centros de acopio: la Asociación de Cooperación para el Desarrollo Integral de Huehuetenango -ACODIHUE- y la Cámara Agrícola Mercantil Exportadora de Café -CAMEC-, quienes tienen relaciones comerciales con las agro-exportadoras.

### **1.7.3 Mercados**

Los principales centros de comercio son los cinco mercados: Mercado Central, La Placita, La Terminal, Minerva y el Mercado del Hospital. Cuatro de estos cinco están ubicados en zonas cercanas al centro de la cabecera.

#### **1.7.4 Vías de acceso**

La vía principal es la Carretera Interamericana CA-1 y la otra es la Ruta Nacional Nueve RN-9 que enlaza con la carretera 7W a la cabecera departamental con el municipio de Sacapulas, del departamento del Quiché.

En el municipio de Huehuetenango 49% de las carreteras se encuentran asfaltadas, se localizan dentro del casco urbano, de estas la tercera parte se encuentra en buenas condiciones, sin embargo el uso constante las deteriora y en época de lluvia su estado tiende a dañarse severamente. Otro 43% corresponde a carreteras de terracería, ubicadas en el área rural, de las cuales la mitad se encuentra en condiciones regulares. El restante 8% posee carreteras adoquinadas en buenas condiciones.

Los poblados que presentan problemas en las vías de acceso son: Ocubilá, Llano Grande, Segundo Carrizal, Canabaj, Corral Chiquito, Canceláj, Sunul, Quiaquixac, Xetenam, El Orégano, La Estancia, Suculque, Talmiche, Cambote, Chilojá, Canshac, Brisas del Campo, Las Lagunas, Lo de Mempis, El Terrero y Zaculeu Ruinas, los cuales poseen calles de asfalto parcial, que se complementan de terracería en malas condiciones, accesibles en tiempo de verano y en temporada de lluvia son inaccesibles para transitar y trasladar mercadería.

#### **1.7.5 Puentes**

En el municipio de Huehuetenango existen 77 puentes. En el área urbana se ubica un total de 42 puentes, entre los más significativos están: La Villa, La Unión, Minerva, José Ernesto Monzón, Los Aguacatillos, Los Colchones, Augusto Gómez, Los Arenales, La Unión, Las Culebras, Mazariegos, Zacuma, Canshac, Jumaj, Froylan, Cuyumpá, Los Toneles, El Copante, Arroyo, Chimusinique y Hojarascas.

En el área rural cuentan con 35 puentes, que comunican al interior del Municipio en lugares como Chinacá, San Lorenzo, Talmiche, Suculque, Ocubilá, Río Negro, CANCELÁJ, Sunul, Chilojá y Canabaj, construidos de concreto o madera, aunque no menos importantes, ya que comunican a estos centros poblados con el resto del Municipio.

### 1.7.6 Energía eléctrica comercial e industrial

El Municipio cuenta con empresas dedicadas a la actividad industrial y comercial, ubicadas principalmente en el área urbana, las empresas industriales utilizan energía eléctrica trifásica de 220 a 380 voltios y las empresas comerciales utilizan energía eléctrica de 220 voltios; en lo que respecta al área rural, las aldeas cuentan con servicio de energía comercial. Este servicio es prestado por el Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y es administrado por medio de la Municipalidad, la calidad del servicio es irregular debido a las constantes interrupciones que sufre por diversas causas. El costo para comercios es de Q. 0.77 y para industrias es Q. 0.95 por kilovatio.

### 1.7.7 Telecomunicaciones

En años anteriores el servicio telefónico era prestado por la empresa Telecomunicaciones de Guatemala, S.A. y solo tenían acceso los habitantes del área urbana. En el año 2013, el Municipio cuenta con infraestructura de servicio telefónico tanto para el área urbana como rural.

**Cuadro 6**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Servicio Telefónico**  
**Año: 2013**

Descripción	Línea fija		Teléfono comunitario		Teléfono celular	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Con servicio	206	19	155	6	225	335
Sin servicio	316	103	367	116	26	58
<b>Total</b>	<b>644</b>		<b>644</b>		<b>644</b>	

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

Se determinó que el servicio de telefonía celular es el principal medio de comunicación, equivalente a 87% puesto que la señal de las compañías es clara y cuenta con distribuidores de tarjetas o recargas electrónicas en las tiendas de las localidades.

Las empresas que prestan el servicio son Claro, Tigo y Movistar; el uso de teléfonos comunitarios representa 1% en el área rural y 24% en el área urbana, esto refleja que la infraestructura rural no posee las condiciones adecuadas para la instalación de cabinas telefónicas, por lo tanto genera el incremento en el uso de teléfonos móviles.

### **1.7.8 Transporte**

El Municipio se encuentra comunicado por el servicio de transporte urbano de pasajeros prestado por buses, microbuses y pickups que recorren las rutas hacia las diferentes colonias, aldeas y caseríos, es irregular debido a que no existe servicio de transporte diario para todos los centros poblados.

El transporte en el área rural es escaso, únicamente en los días de mercado cubren todas las áreas del Municipio. Existen 35 rutas, con un costo de pasaje autorizado por la Inspectoría Municipal de Transporte de Q. 2.00, sin embargo se pudo constatar que los choferes de buses cobran hasta Q.2.50 durante el día, a partir de las seis de la tarde el costo del pasaje aumenta.

Para el centro del área de Canabaj la ruta de camioneta únicamente sale del centro del Municipio al medio día, para regresar al día siguiente por la mañana, este es el centro poblado con mayor dificultad en relación a transporte urbano, los pobladores deben recurrir a pick ups que prestan el servicio a un costo de Q.5.00 por persona.

Durante el trabajo de campo no se pudo confirmar si la Municipalidad realiza inspecciones periódicas para regular el costo del servicio de transporte.

### **1.7.9 Rastro**

Existe únicamente un rastro, donde se realiza el destace de ganado. Las actividades del rastro iniciaron en el año de 1970, se encuentra ubicado al final de la Terminal de buses y mercado zona 5. Es administrado por la Municipalidad de Huehuetenango.

Debido a la falta de inversión e interés por renovar las instalaciones, la infraestructura del mismo se encuentra en malas condiciones y no se puede cumplir con los requisitos sanitarios mínimos, el manejo de los desechos es lanzado al río Canshac zona 5, lo que contribuye al aumento de la contaminación.

## **1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

Son representaciones de entes económicos y sociales del Municipio que tienen como propósito alcanzar el desarrollo económico y social de la población, además buscan el bienestar de la comunidad y dentro de estas organizaciones se encuentran entidades públicas y privadas.

### **1.8.1 Organización social**

Actualmente el Municipio cuenta con diferentes organizaciones que brindan servicio social, dentro de estas organizaciones se encuentran las siguientes: 66 comités de padres de familia, 15 asociaciones sociales, 85 COCODES y 1 COMUDE, este último no ha tenido participación durante la administración municipal vigente, debido a que toda necesidad ha sido atendida por el Alcalde de forma directa con el vecino.

### **1.8.2 Organizaciones productivas**

Son agrupaciones con personería jurídica, cuyo fin es la búsqueda de ventajas competitivas y transformación de productos para obtener mejores beneficios económicos, productivos y sociales a través de la comercialización de sus productos, basándose en sus propias normas y reglamentos.

Dentro de las organizaciones productivas se encuentran entidades que brindan servicios para financiar actividades productivas como cooperativas, se identificaron dos, la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango –ACODIHUE- y la Asociación de Ganaderos “Chimusinique”.

### **1.9 ENTIDADES DE APOYO**

Son las organizaciones estatales, municipales, privadas y organizaciones no gubernamentales que brindan apoyo a la población y permiten el desarrollo de actividades económicas, sociales y culturales.

Las organizaciones estatales que apoyan a la población son: Bomberos Voluntarios, Policía Nacional, Ministerio Público, Gobernación Departamental, Procuraduría de los Derechos Humanos, Ministerio de Comunicaciones, Ministerio de Educación, Centro de Capacitación de Huehuetenango, Juzgado de Trabajo y de Previsión Social, Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales - MARN-, Instituto Nacional de Bosques –INAB-, Secretaría Presidencial de la Mujer, Hospital Nacional Jorge Vides Molina, Departamento del Adulto Mayor, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- y centros de salud.

Dentro de las organizaciones municipales se puede mencionar: Municipalidad de Huehuetenango, Oficina de Proyectos Municipales, Empresa Eléctrica Municipal, Empresa de Agua, Oficina de Impuesto Único sobre Inmuebles, Policía Municipal de Tránsito, Oficina Municipal de la Mujer.

Las organizaciones privadas que se identificaron son: Asociación de Damas Voluntarias, Universidad Rafael Landívar, Cooperativa La Inmaculada Concepción R.L., Cooperativa San Andrés, Asociación de Jubilados del Departamento de Huehuetenango, Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango -ACODIHUE- y la Fundación Pro-Bienestar del Minusválido -FUNDABIEN-.

Como organización no gubernamental se identificó a la Asociación Huehueteca Ixmucané.

#### **1.10 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

Se detectaron varias necesidades que necesitan ser atendidas en las diferentes aldeas, caseríos, cantones y colonias, tales como: construcción de puestos de salud, introducción de agua potable, seguridad pública, alumbrado público, transporte público, pavimentación y construcción de vía peatonal, servicio de extracción de basura y tratamiento de desechos sólidos, protección de áreas boscosas y plan de concientización de áreas protegidas.

#### **1.11 ANÁLISIS DE RIESGOS**

La presencia de los desastres en el municipio de Huehuetenango es inevitable, debido a su ubicación geográfica y su clima templado-frío, lo que ocasiona pérdidas de vidas humanas, cultivos, fauna y bienes materiales. Durante el mes de octubre 2013 se realizó la recolección de información a través de encuestas, cédulas de observación y entrevistas; se detectaron riesgos de tipo natural, socio natural y antrópicos que acontecen en el Municipio.

##### **1.11.1 Naturales**

Son originados por la fuerza de la naturaleza, por la topografía del Municipio se pueden mencionar: sismos, deslizamientos, tormentas de lluvia, inundaciones,

bajas temperaturas, incendios forestales. Los centros poblados que presentan este tipo de riesgos en la zona 01, Los Pinitos, El Mirador; en la zona 02, Colonia Panamá; en la zona 03, El Carrizal, El Calvario; en la zona 04, El Terrero, Colonia G&T; en la zona 05, La Salle, Reina, El Bosque, Colonia Alvarado, Los Encinos; en la zona 06, Jumaj; en la zona 07, Lo De Hernández; en la zona 08, Corral Chiquito; en la zona 09, Zaculeu Capilla, Zaculeu Central, Zaculeu Ruinas; en la zona 10, Las Lagunas; en la zona 11, Cambote; en la zona 12, Chimusinique y en las aldeas Ocubilá, Llano Grande, Chinacá, Canabaj, Sunul, Quiaquixac, San Lorenzo, Chiquiliabaj, Canceláj, Xetenám, El Óregano, La Estancia, Talmiche, Suculque, Tojocaz, Ojechejel, Chilojá, Canshac.

### **1.11.2 Socio naturales**

Originados por la intervención del hombre en la naturaleza, se pueden mencionar: incendios forestales, erosión del suelo, construcciones en zonas inestables, sequías por la deforestación, epidemias y enfermedades. Estos riesgos se presentan en la zona 01, Los Pinitos, El Mirador; zona 02, Colonia Panamá, Minerva; zona 03, El Carrizal, Segundo Carrizal, El Calvario; zona 04, El Terrero, Terrero Alto; zona 05, La Salle, Reina, El Bosque, Colonia Alvarado; zona 06, Jumaj; zona 07, Lo De Hernández; zona 08, Corral Chiquito; zona 09, Zaculeu Capilla, Zaculeu Central, Zaculeu Ruinas; zona 10, Brisas del Campo, Las Lagunas; zona 11, Cambote; zona 12, Chimusinique y en las aldeas Chinacá, Canabaj, Quiaquixac, San Lorenzo, Chiquiliabaj, Canceláj, Xetenám, El Óregano, La Estancia, Talmiche, Suculque.

### **1.11.3 Antrópicos**

Originados por las acciones del hombre. En esta clasificación se pueden mencionar: contaminación del agua, arrojamiento de basura, delincuencia, inseguridad, accidentes de tránsito, quema de basura, tala de árboles, falta de sistema de drenajes y hundimientos. De acuerdo a la investigación realizada, los



lugares del Municipio en los que se presentan este tipo de riesgos son: en la zona 01, Los Pinitos, El Mirador, Lo de Memphis; en la zona 02, Colonia Panamá; en la zona 03, Segundo Carrizal, El Calvario; en la zona 04, El Terrero; en la zona 05, La Salle, Reina, El Bosque, Colonia Alvarado; en la zona 06, Jumaj; en la zona 07, Lo De Hernández; en la zona 08, Corral Chiquito; en la zona 09, Zaculeu Ruinas, Zaculeu Central; en la zona 10, Las Lagunas; en la zona 11, Cambote; en la zona 12, Chimusinique y en las aldeas Ocubilá, Llano Grande, Chinacá, Canabáj, Sunul, San Lorenzo, Cancélaj, Xetenám, El Orégano, La Estancia, Suculque, Tojocaz, Ojechejel, Canshac.

Al realizar el estudio se determinó que en 42% de los hogares encuestados los riesgos son de origen natural, en 19% de origen sicionatural y 39% indicó que los riesgos son de origen antrópicos.

## **1.12 DIAGNÓSTICO MUNICIPAL**

Se realizó un análisis de la situación actual del área administrativa y financiera de la Municipalidad.

### **1.12.1 Diagnóstico administrativo**

La administración tiene como objetivo primordial la dirección y conducción de una organización con el fin de alcanzar las metas para las cuales fueron establecidas.

En el análisis del proceso administrativo que realiza la administración municipal de Huehuetenango, se detectó lo siguiente:

#### **1.12.1.1 Planeación**

Consiste en organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las gestiones de una entidad en la consecución de su misión.

- Cuentan con una visión, misión y objetivos los cuales están definidos, sin embargo 90% de los colaboradores la desconocen.

- Está organizada por 85 Consejos Comunitarios de Desarrollo.
- La entidad no cumple con los objetivos según lo planificado.
- Existe un manual de organización con funciones para cada dependencia que no están plasmados de forma escrita por puesto y el personal no lo conoce.
- El organigrama existe, sin embargo se encuentra desactualizado.
- Las dependencias municipales están distribuidas en tres anexos (oficinas instaladas en otro edificio), éste inconveniente ocasiona retraso en los trámites.
- En las oficinas anexas ubicadas en el Hospital Viejo, la infraestructura del edificio es realmente insegura.

#### **1.12.1.2 Organización**

Esta fase del proceso administrativo permite estructurar el cómo y el porqué del funcionamiento de la institución, establece funciones, responsabilidades, líneas de autoridad, así mismo permite mostrar cómo se aplican y distribuyen los recursos para el logro de los objetivos de la entidad.

- El equipo de computación es insuficiente y obsoleto.
- Existen actividades laborales que se deben reorganizar y realizar planes de automatización.
- Ineficiencia en la coordinación de las actividades.
- Se debe descentralizar la autoridad para la agilización de trámites y toma de decisiones.
- Existe debilidad en el área de atención a los contribuyentes, puesto que los colaboradores manifiestan la falta de capacitación.
- Las herramientas de trabajo son insuficientes.
- El servicio de internet es lento e irregular, por ende la problemática que genera esta herramienta, no permite agilizar las actividades cotidianas.

- Se cuenta con exceso de personal, esto se refleja en las funciones que no se distribuyen de manera equitativa.

### **1.12.1.3 Dirección**

Aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de definir los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

- Existe una Unidad de Recursos Humanos, que únicamente vela por aspectos relacionados con nóminas y no por el proceso de reclutamiento de personal, selección, contratación, inducción, desarrollo y formación del personal.
- Los empleados no son contratados con base a lo que se requiere, es decir calificado según el perfil de puestos.
- No se tiene contemplado un programa de capacitación, de acuerdo a lo que establecen las Normas Generales de Control Interno Gubernamental, la autoridad máxima de una institución es responsable de promover y respaldar la ejecución de programas de capacitación continua.
- 70% de la comunicación se realiza de forma verbal.
- El liderazgo dentro de la entidad es 65% democrático.
- No se lleva a cabo la motivación para los colaboradores, con el fin de influenciar en el rendimiento laboral.

### **1.12.1.4 Control**

Fase del proceso administrativo que controla las actividades que se ejecutan, con el fin de garantizar el funcionamiento de las operaciones y que coincidan con la planificación, el proceso de control presenta lo siguiente:

- No existe medición de cumplimiento de metas y objetivos a nivel institucional.

- La evaluación del desempeño del personal no se realiza, lo cual es necesario para fortalecer la carrera administrativa de los colaboradores de acuerdo a los objetivos.
- Inexistencia de control de forma periódica del recurso humano en cuanto a cumplimiento de horarios, normas y desempeño de actividades.
- Ausencia de control de servicio, con una encuesta de satisfacción al usuario que permita verificar que la atención brindada sea ejecutada de forma eficiente y así determinar unidades de debilidad y fortalecer las mismas.
- Control en el proceso estadístico inexistente, esto genera que la información presente ineficiencias.
- No existe un sistema de tiempos y métodos de operación de forma para la agilización de trámites.

### **1.12.2 Diagnóstico financiero**

Su importancia radica en la veracidad de la información que se adquiera. Los resultados del diagnóstico se determinan a través de diferentes evaluaciones, como el cumplimiento de procedimientos del control interno, el análisis de los registros contables aplicados y la detección de fortalezas y debilidades dentro de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-.

#### **1.12.2.1 Sistema financiero**

La municipalidad de Huehuetenango utiliza la metodología presupuestaria establecida en el Manual de Administración Financiera Integrada Municipal -MAFIM-, el cual contribuye a regular los procesos relacionados con la formulación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto municipal, los registros de contabilidad integrada gubernamental, tesorería, préstamos y donaciones, así como la organización y funciones básicas de la Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-, de acuerdo a lo establecido en el artículo 98 del Código Municipal, Decreto No. 12-2002.

A partir del 2008 la Municipalidad implementó, por parte del Ministerio de Finanzas Públicas, el Sistema Contable Integrado -SICOIN GL- y SERVICIOS -GL-, los que permiten el control presupuestario, registro de ingresos y gastos y proyectos. En el período 2013 se continuó con registros en el SICOIN y SERVICIOS GL.

Dentro del diagnóstico financiero se analizaron los presupuestos aprobados para los años 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013, de manera específica el presupuesto de ingresos que está conformado por: ingresos tributarios, ingresos no tributarios, venta de bienes y servicios de la administración, ingresos de operación, rentas de la propiedad, así como las transferencias corrientes y transferencias de capital.

La ejecución presupuestaria está a cargo de los responsables de las dependencias municipales y jefes de proyectos, quienes deben elaborar una programación cuatrimestral de la forma en que serán ejecutadas las asignaciones presupuestarias aprobadas por fuente de financiamiento.

De conformidad con disposiciones legales contenidas en la Constitución Política de la República, Código Municipal, Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento; la Municipalidad y sus dependencias están en la obligación de elaborar y presentar en los plazos y forma establecida, (artículo 29 del Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto) la liquidación e informes sobre la gestión del presupuesto municipal.

Para que la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM- pueda trabajar de forma sistemática y funcional los procesos administrativos y financieros, es necesario que aplique un sistema de control interno que incluya cada uno de los procedimientos, registros y operaciones en coordinación con el aprovechamiento racional de los recursos, para obtener resultados e información confiable y oportuna, de igual forma, es importante la evaluación constante del

control interno de cada área, con el fin de detectar oportunamente debilidades y riesgos de los procesos financieros de la Municipalidad. En la evaluación del control interno realizada a la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-, se verificó que actualmente no se cuenta con nombramientos y/o actas de toma de posesión de puestos.

La Municipalidad utiliza el MAFIM para procedimientos y registros contables, sin embargo, no todos los empleados tienen conocimiento de dicho manual, presentan falta de segregación de funciones. Los cheques emitidos están en resguardo del Director, sin embargo no se tiene designado un día específico para pago a proveedores.

Los sistemas contables proporcionados por el Ministerio de Finanzas Públicas, son eficientes y completos, sin embargo en las oficinas de AFIM la capacidad de red es insuficiente, lo cual ocasiona problemática y retraso en el registro o emisión de cobros a los contribuyentes.

Los ingresos totales -conformados por ingresos corrientes, de operación y de capital- son los siguientes: para el año 2009 los ingresos recibidos equivalen a Q. 36,137,505; para el año 2010 los ingresos fueron de Q. 38,608,923; en el año 2011 se reflejó un incremento, con un total de Q. 45,015,623; la tendencia de aumento se manifestó de igual forma en 2012, con un total Q. 55,764,580; al 30 de septiembre 2013 se reportan ingresos totales de Q. 49,383,775 lo que equivale a 69% de lo presupuestado para el último año.

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

Esta actividad es muy importante, ya que es fuente de ingresos y generadora de empleo que contribuye al desarrollo del Municipio, da lugar al ingreso y egreso de productos para autoconsumo, comercialización y transformación.

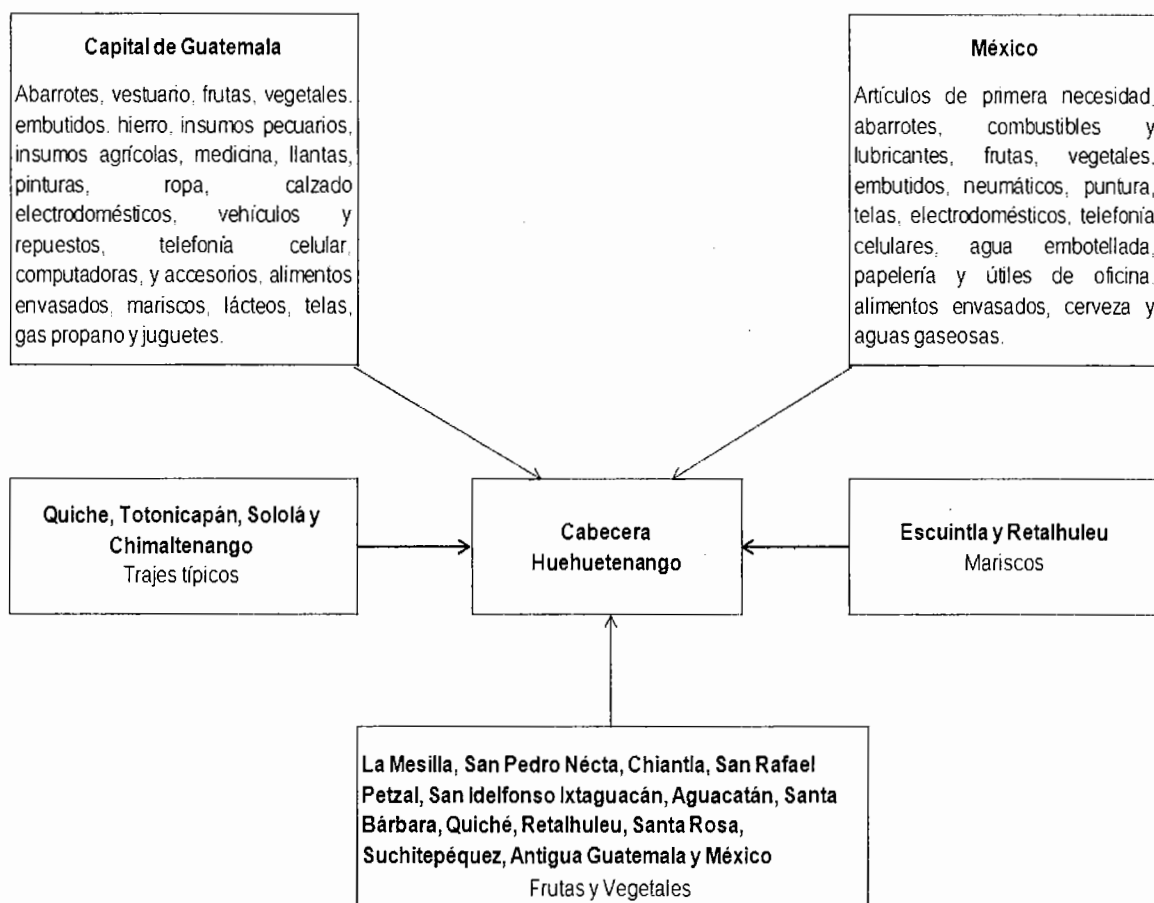
### 1.13.1 Flujo comercial

Son actividades relacionadas con la compra y venta de productos que ingresan y egresan al Municipio, a nivel nacional o internacional.

#### 1.13.1.1 Principales productos de importación

La actividad comercial del Municipio depende en mayor parte por el producto que ingresan de la ciudad Capital de Guatemala, municipios aledaños a la cabecera y México por la cercanía al departamento, como se detalla en la gráfica siguiente:

**Gráfica 1**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Principales Productos de Importación**  
**Año: 2013**

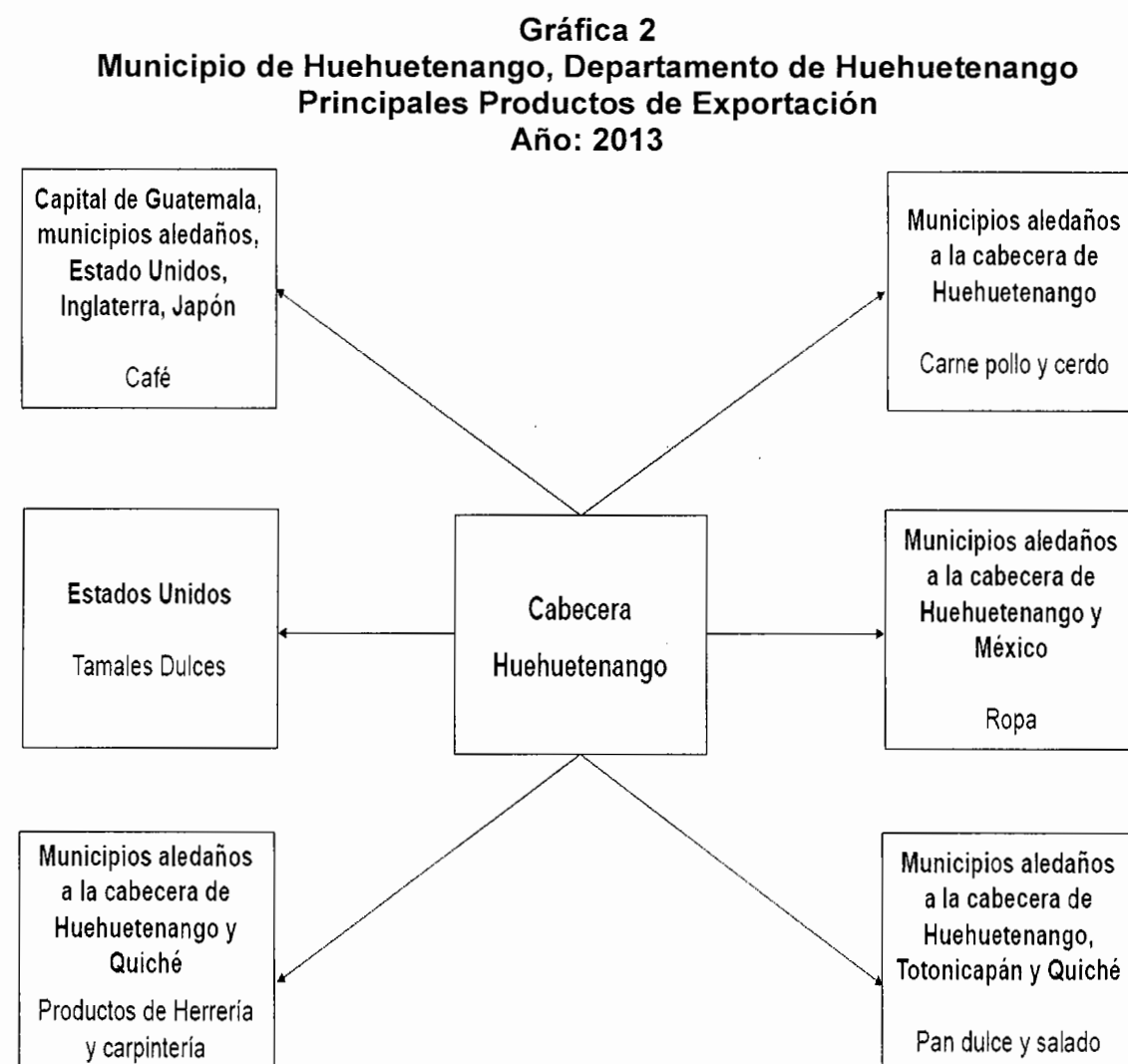


Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

Por ser cabecera departamental y por la cantidad de población con que cuenta, el municipio de Huehuetenango es un centro importante de intercambio comercial.

### 1.13.1.2 Principales productos de exportación

Entre los principales productos que exporta el municipio de Huehuetenango hacia el extranjero, departamentos y municipios aledaños se encuentran: el café, carne de pollo y cerdo, tamales, pan dulce y salado, productos de herrería, carpintería y ropa, como se detalla en la siguiente gráfica:



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



El Municipio es centro de acopio para la exportación de café, además cuenta con fábricas industriales que producen artículos que son exportados a otros departamentos de la República.

### 1.13.2 Flujo financiero

Lo conforman los ingresos familiares por el envío de remesas provenientes de familiares que emigran hacia el extranjero o bien a nivel regional.

#### 1.13.2.1 Remesas

Proviene de la población que migra temporal o permanentemente a diferentes lugares como la Ciudad Capital, Oriente y Estados Unidos. Según resultados obtenidos a través de la encuesta realizada, 5% del total de la población recibe cantidades que oscilan entre uno a quinientos dólares mensuales y se convierten en la principal fuente de ingresos que utilizan para satisfacer las necesidades primordiales como: alimentación, educación, salud, vivienda, entre otros.

## 1.14 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Para el año 2013, en el municipio de Huehuetenango existen diferentes actividades productivas tales como: agrícola, pecuaria, artesanal, agroindustrial, industrial y comercios y servicios. A continuación se presenta el resumen de la participación económica de las actividades productivas:

**Cuadro 7**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Resumen Actividades Productivas**  
**Año: 2013**

Actividad	Generación de empleo	%	Valor de la producción Q.	%
Agrícola	638	6	503,695	-
Pecuario	216	2	17,065,915	7
Artesanal	165	2	13,388,747	5
Agroindustrial	37	-	144,840,000	57

Continúa en la página siguiente...

...continúa cuadro 7

<b>Actividad</b>	<b>Generación de empleo</b>	<b>%</b>	<b>Valor de la producción Q.</b>	<b>%</b>
Industrial	98	1	52,349,174	21
Turismo	143	1	26,024,212	10
Comercio y servicios	9,080	88	-	-
<b>Total</b>	<b>10,377</b>	<b>100</b>	<b>254,171,743</b>	<b>100</b>

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

La generación de empleo predominante para la economía del Municipio es el comercio y la prestación de servicios, debido a que representa 88% de las actividades productivas, el valor de la producción no se logró determinar debido a la falta de colaboración de los propietarios de los negocios del Municipio. Esto evidencia, como se ha mencionado anteriormente, que el Municipio por ser la Cabecera Departamental constituye un centro importante para el intercambio comercial en la región. La actividad agrícola ocupa el segundo lugar con 6%; las actividades pecuarias y artesanales figuran en la tercera posición.

#### **1.14.1 Producción agrícola**

Se concentra principalmente en el maíz, frijol y café. La producción de maíz y frijol se destina con 90% para el autoconsumo y 10% para venta al menudeo; la producción de café se destina 100% para la venta. En el Municipio se siembra maíz blanco, maíz amarillo y maíz negro.

La actividad agrícola no tiene representación en relación al volumen de producción de empleo, derivado que su producción monetaria es baja y genera 638 empleos, equivalente a 6% en relación con el total de las actividades productivas.

#### **1.14.2 Producción pecuaria**

La actividad pecuaria del Municipio la conforma principalmente la crianza y engorde de ganado bovino, crianza de ganado porcino, crianza y engorde avícola

y aporta a la economía del Municipio 7% como actividad productiva; representa 2% del total de la generación de empleos de las actividades productivas.

### **1.14.3 Producción artesanal**

La actividad artesanal participa con 5% en la economía del Municipio, está integrada de la siguiente manera: carpinterías, herrerías, sastrerías, panaderías, zapaterías y peleterías, tapicerías, tejidos, fabricación de pilas, blockeras, fabricación de tubos, ladrilleras, tamalerías, dulcería, talabarterías, fabricación de pisos. Esta actividad genera 165 empleos lo que representa 2% del total de la producción de las actividades.

### **1.14.4 Producción agroindustrial**

Esta actividad procedente de cuatro empresas que se dedican a la transformación de café cereza a café pergamino y de café pergamino a café oro. Según la investigación de campo realizada, el café que procesan no es originario de la cabecera, lo adquieren de los municipios de los Cuchumatanes, San Pedro Nécta, Jacaltenango, San Antonio Huista, Unión Cantinil, Chiantla y La Libertad.

La producción agroindustrial representa 57% del total de las actividades y la generación de empleo de esta actividad es de 37 empleos para la población del Municipio.

### **1.14.5 Producción industrial**

La producción industrial que se realiza en el Municipio es generada por seis industrias: panadería, heladería, blockera, imprenta, textilera y tostaduría.

El proceso industrial representa 21% de la actividad económica del Municipio, estas industrias generan empleo para 98 personas, equivalente a 1% del total de la producción de las actividades.

### 1.14.6 Actividad turística

Dentro de los atractivos turísticos que este Municipio posee se puede mencionar: el sitio arqueológico de Zaculeu, La Cueva del Mamut, es un sitio paleontológico y las Lagunas zona 10.

Los atractivos turísticos no han sido aprovechados adecuadamente, lo que ocasiona que los turistas únicamente visiten de paso el Municipio, derivado de ello la actividad hotelera representa una actividad productiva para los pobladores. Para la atención al turista se cuenta con 198 restaurantes y 87 empresas hoteleras. Esta actividad representa 1% de la generación de empleo en el Municipio.

### 1.14.7 Comercio y servicios

Esta actividad productiva se estableció con datos del Directorio Nacional de Empresas y sus Locales -DINEL-. El comercio y los servicios van en aumento debido a la constante urbanización que se da en el Municipio. La población emigra de diferentes lugares y ha dejado por un lado la actividad agrícola principalmente. El comercio y la prestación de servicios se han convertido en la actividad que predomina dentro del Municipio.

**Cuadro 8**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Resumen Actividad Comercio y Servicios**  
**Año: 2013**

<b>Descripción</b>	<b>Generación de empleo</b>	<b>%</b>
Comercio	6,563	70
Servicios	2,517	30
<b>Total</b>	<b>9,080</b>	<b>100</b>

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

El desarrollo comercial del Municipio es evidente año con año, debido a que en el casco urbano existe una diversidad de comercios como: ventas de ropa

norteamericana usada (pacas), restaurantes, tiendas de consumo que ofrece bienes y servicios a los habitantes y visitantes de Huehuetenango, esto se debe a que el Municipio de Huehuetenango es la Cabecera Departamental, el cual es visitado por los municipios aledaños, lo que permite convertir a dicha Cabecera en un lugar céntrico con suficiente abastecimiento para las necesidades de los pobladores del Departamento.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN DE MAÍZ**

Este capítulo tiene por objeto el estudio de la producción de maíz, su importancia y participación en la economía del Municipio.

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

El maíz es uno de los productos de mayor importancia en el país, su cultivo es realizado en todos los departamentos de la República, constituye la base fundamental de la alimentación de los guatemaltecos.

En la muestra seleccionada se ubicaron 105 microfincas y 16 fincas subfamiliares. El cultivo del maíz representa 66% de las tierras cultivadas en las microfincas y 46% en las fincas subfamiliares, sobrepasa a otros cultivos como el frijol, café, papa y ejote.

##### **2.1.1. Descripción genérica**

El maíz es el grano básico que ocupa la mayor superficie sembrada y el mayor volumen en cuanto a producción en Guatemala. "El maíz pertenece a las familias de las gramíneas, su nombre genérico es Zea Mays. Es una semilla de color amarillo, pequeña y abultada que crece agrupada en una especie de racimo compacto que se llama mazorca; es comestible y de ella también se extrae aceite. La composición química del grano de maíz es muy compleja. Reducida a un esquema, contiene alrededor de 10% de sustancias nitrogenadas; entre 60% y 70% de almidón y azúcares; de 4% a 8% de materias grasas. El resto, hasta las 100 partes de agua, celulosa, sustancias mineras y otros."<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> The freedictionary, El maíz. Consultado el 17 de octubre de 2013. Disponible en <http://es.thefreedictionary.com/ma%C3%ADz>

### **2.1.2 Variedades**

En Guatemala se producen Salpor, Naltel, Serrano, San Marceño, Quicheño, Tepencintle, Comiteco, Tuxpeño, Imbricado, Oloton. Estas variedades poseen diferentes colores entre blanco, negro, amarillo y colorado.

### **2.1.3 Características y usos**

El maíz es utilizado principalmente para la alimentación. Constituye la base de la alimentación para la población guatemalteca, principalmente para las personas de menos recursos económicos. Se puede emplear de forma artesanal e industrial. Es utilizado en diversos platos como tamales, tortillas y atoles. En la industria se procesa para la elaboración de aceites, harinas, concentrado para animales y en los últimos años para la producción de bio-combustibles.

## **2.2 PRODUCCIÓN**

Los agricultores producen principalmente para el autoconsumo y en una menor cantidad para la venta. La producción es determinada por el nivel tecnológico que utilizan los agricultores en el proceso productivo.

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

La superficie utilizada representa la cantidad de fincas que se dedican a una misma actividad productiva, lo cual permite cuantificar el volumen y valor de la producción del sector productivo agrícola.

Las fincas se clasifican en: microfincas, fincas subfamiliares, fincas familiares y fincas multifamiliares. En el Municipio se ubicaron microfincas y fincas subfamiliares dedicadas a la producción de maíz.

En la investigación realizada se ubicaron 121 unidades económicas dedicadas a la producción agrícola, de estas 75 se dedican a la producción de maíz. El valor

total de la producción agrícola, al momento de la investigación, fue de Q.503,695.00. Se presenta el cuadro de la superficie, volumen y valor de la producción.

**Cuadro 9**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Producción de Maíz**  
**Superficie, Volumen y Valor de la Producción**  
**Por Tamaño de Finca y Producto**  
**Año: 2013**

<b>Estrato / Producto</b>	<b>Unidades económicas</b>	<b>Extensión en Manzanas</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Volumen de producción</b>	<b>Precio de venta Q.</b>	<b>Valor de la producción Q.</b>
<b>Microfincas</b>	<b>105</b>	<b>27.71</b>		<b>1,654</b>		<b>296,015</b>
Maíz	67	18.41	Quintal	1,178	130	153,140
<b>Subfamiliares</b>	<b>16</b>	<b>19.89</b>		<b>942</b>		<b>207,680</b>
Maíz	8	9.07	Quintal	580	130	75,400
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>47.60</b>		<b>2,596</b>		<b>503,695</b>

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

El maíz es el principal cultivo agrícola en el Municipio, 62% de las unidades económicas detectadas se dedican a su producción, utilizan 27.48 manzanas de extensión o superficie, el valor de la producción representa 45%, con un total de Q.228,540. Es evidente que la actividad agrícola en general ha dejado de ser una fuente importante de ingresos para el Municipio a pesar de la importancia del maíz en la dieta alimenticia de la población y de la cantidad de unidades productivas que se dedican a su cultivo.

### **2.2.2 Destino**

El destino de la producción de maíz se orienta principalmente al autoconsumo, en las microfincas este representa 90%; 10% es orientado a la venta; en las fincas subfamiliares el autoconsumo representa 74%, 26 % es orientado a la venta. Los porcentajes destinados a la venta corresponden a necesidades que surgen en el hogar que deben ser satisfechas.



### 2.3 TECNOLOGÍA

Es el grado de conocimientos, técnicas y herramientas que se utilizan en la producción agrícola; de acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo se establece que en el Municipio se utiliza solamente el nivel I o tradicional para la producción de maíz.

**Tabla 2**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Producción de Maíz**  
**Niveles Tecnológicos por Tamaño de Finca y Productos**  
**Año: 2013**

Producto	Nivel tecnológico	Descripción por tamaño de finca
Maíz	I	<b>Microfincas:</b> suelos no muy fértiles, no usan métodos para preservación, no utilizan agroquímicos, el riego se da en la época de invierno, no usan asistencia técnica, no tienen acceso a la asistencia financiera, utilizan semillas criollas y la mano de obra es familiar.
	Tradicional	<b>Fincas subfamiliares:</b> suelos no muy fértiles, de mala calidad, sin métodos de preservación, no usan agroquímicos, cultivo de época lluviosa, sin asistencia técnica, sin asistencia financiera, semillas criollas, mano de obra familiar.

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

Debido a que la actividad agrícola ha disminuido en el Municipio, los agricultores que aún se dedican a la producción de maíz utilizan métodos tradicionales para el cultivo y cosecha.

### 2.4 COSTOS

El estado de costo directo de la producción se basa en el análisis del comportamiento de los costos de producción constituido por los tres elementos del costo: los insumos, mano de obra y costos indirectos variables, con el objeto de proporcionar suficiente información relevante a la dirección de la empresa para el proceso de planeación estratégica y toma de decisiones en la producción.

A continuación se presenta el estado de costo directo de la producción de maíz, por tamaño de finca y producto:

**Cuadro 10**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Producción de Maíz**  
**Estado de Costo Directo de Producción**  
**Por Tamaño de Finca y Producto**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013**  
**(cifras en quetzales)**

Producto	Microfincas		Subfamiliares	
	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados
<b>Maíz</b>				
<b>Insumos</b>	<b>35,990</b>	<b>35,990</b>	<b>4,103</b>	<b>4,103</b>
Semillas	6,480	6,480	3,263	3,263
Fertilizantes 15-15-15	27,566	27,566	840	840
Herbicidas	1,944	1,944	-	-
<b>Mano de obra</b>	-	<b>61,971</b>	-	<b>36,731</b>
Preparación de la tierra	-	11,067	-	6,783
Siembra	-	6,069	-	3,927
Abono	-	4,641	-	3,570
Fumigación	-	3,927	-	3,213
Primera limpia	-	3,927	-	2,642
Doblado	-	4,284	-	2,499
Tapizca	-	5,355	-	2,856
Acarreo	-	3,927	-	1,928
Destuse	-	4,298	-	2,071
Bonificación incentivo	-	5,623	-	1,995
Séptimo día	-	8,853	-	5,247
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>9,424</b>	<b>33,214</b>	<b>4,640</b>	<b>19,306</b>
Cuota patronal 11.67%	-	6,576	-	4,054
Prestaciones laborales 30.55%	-	17,214	-	10,612
Sacos	4,712	4,712	2,320	2,320
Redes	4,712	4,712	2,320	2,320
<b>Costo directo de producción</b>	<b>45,414</b>	<b>131,175</b>	<b>8,743</b>	<b>60,140</b>
Producción en quintales	1,178	1,178	580	580
<b>Costo unitario por quintal</b>	<b>38.55</b>	<b>111.35</b>	<b>15.07</b>	<b>103.69</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013

En la comparación entre los datos de la encuesta realizada e imputados se observa una variación significativa en la producción de maíz, esto se debe a que

los productores no cuantifican los jornales de trabajo y las prestaciones laborales a que tienen derecho los trabajadores, de acuerdo a las leyes laborales vigentes.

El Código de Trabajo, en el artículo 103, establece que todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural. El salario mínimo para el sector agrícola, según lo establece el Decreto Gubernativo No. 359-2012 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, con vigencia a partir del 01 de enero de 2013, es de Q.71.40. En el Municipio el pago promedio por jornal es de Q.50.00, inferior a lo que establece la ley. Adicional el séptimo día basado en el artículo 126 del Código de Trabajo, este se obtiene de la sumatoria total de jornales de mano de obra más la bonificación incentivo dividido dentro de seis días.

Las prestaciones laborales que tiene derecho el trabajador son: Bono 14 con base a la Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto No. 43-92. Aguinaldo, su base se encuentra en la Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto No. 76-78. Vacaciones, la obligación de esta prestación por parte del patrono se fundamenta en el artículo 130 del Código de Trabajo.

Los productores del Municipio tampoco consideran costos indirectos variables; dentro de estos costos se incluye la cancelación de las prestaciones laborales, cuota patronal IGSS de 10.67%, cuota laboral IGSS de 4.83%, tasa de INTECAP 1%.

## **2.5 FINANCIAMIENTO**

Constituyen los recursos que los agricultores utilizan para la producción. Se obtienen principalmente de ahorros familiares, mano de obra familiar y cosechas anteriores.

### 2.5.1 Tipos

Entre los diferentes tipos de financiamiento están:

- **Préstamos formales:** son los otorgados por el Sistema Bancario Nacional.
- **Prestamistas semiformales:** se pueden aludir a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las ONG.
- **Prestamistas informales:** son parientes y amigos, prestamistas de dinero y asociaciones.

### 2.5.2 Fuentes

Las fuentes de financiamiento se dividen en internas y externas.

#### 2.5.2.1 Fuentes internas

En el Municipio el financiamiento proviene 100% de las fuentes internas, las cuales son consideradas como las primordiales que están al alcance de los productores, para disponer de ellas y satisfacen las necesidades en el proceso productivo. Se pueden mencionar: ahorros de la cosecha anterior, semillas de cosechas anteriores, mano de obra familiar, venta de fuerza de trabajo en otras unidades productivas, arrendamiento de la tierra que poseen los productores o una parte proporcional de la misma, venta de ganado y remesas del exterior.

#### 2.5.2.2 Fuentes externas

Son aquellos recursos que provienen de terceros que son catalogados como intermediarios, ofrecen préstamos de manera legal, requieren garantías, las cuales presentan opciones como fiduciaria, prendaria e hipotecaria. Dichos recursos son utilizados para solventar deudas, invertir o reinvertir, dentro de las fuentes externas se pueden mencionar las siguientes:

- Líneas de crédito.
- Préstamos a prestamistas particulares.
- Préstamos a familiares o amigos.
- Servicios bancarios y financieros prestados por los bancos.
- Préstamos fiduciarios (firma de aval).
- Préstamos prendarios (bienes muebles).
- Préstamos hipotecarios (bienes inmuebles).
- Instituciones no gubernamentales (ONG).
- Asociación para el desarrollo.
- Cooperativas de ahorro y crédito.
- Proveedores (herramientas, insumos, entre otros).

Debido a las limitaciones de los agricultores para cumplir con los requisitos que las instituciones financieras o prestamistas requieren, las fuentes externas de financiamiento no son utilizadas.

Además es utilizada la fuente interna derivado de que la producción de la cosecha es utilizada para el autoconsumo principalmente.

## **2.6 COMERCIALIZACIÓN**

Se detalla la combinación de las actividades de producción, manipulación y transferencia del cultivo de maíz, para el consumo en el momento y en el lugar oportuno.

### **2.6.1 Proceso de comercialización**

Con base al análisis realizado se obtuvieron las características y procesos que intervienen en la comercialización de maíz del Municipio. El proceso se basa en tres etapas: concentración, equilibrio y dispersión, se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Producción de Maíz**  
**Proceso de Comercialización**  
**Microfincas y Fincas Subfamiliares**  
**Año: 2013**

<b>Etapa</b>	<b>Microfincas</b>
<b>Maíz</b>	
<b>Concentración</b>	Debido a que 94% de las microfincas destinan su producto para autoconsumo, concentran el maíz en los hogares del área rural, guardan las mazorcas en costales para luego trasladarlas, desgranarlas y almacenarlas de forma temporal en tapancos que tienen en sus viviendas. 6% de las fincas que comercializan el maíz llevan el producto al mercado local donde se concentra en pequeñas bodegas donde se guarda el producto temporalmente hasta el momento de la venta.
<b>Equilibrio</b>	Los productores almacenan de forma temporal el maíz, destinan 10% para la venta según sean sus necesidades económicas durante el año, por tal razón no existe equilibrio en la oferta y la demanda. Su consumo es continuo y en la época del cultivo el producto baja de precio.
<b>Dispersión</b>	6% de las fincas traslada el producto hacia el Municipio para venderlo y así suplir las necesidades que se presentan, del total de la producción utiliza 10%. La comercialización se realiza dentro del Municipio y de forma directa al consumidor final.
<b>Etapa</b>	<b>Fincas subfamiliares</b>
<b>Maíz</b>	
<b>Concentración</b>	Los productores no cuentan con un centro de acopio; 80% de las fincas subfamiliares traslada el producto a la vivienda del productor, otro 20% lo guarda en pequeñas bodegas o silos. Cuando la producción es destinada para la venta se desgrana y se guarda, cuando es para el autoconsumo se guarda en las bodegas y se desgrana hasta el momento de consumirlo.
<b>Equilibrio</b>	En el proceso de comercialización del maíz se dificulta el equilibrio entre la oferta y la demanda, pues el maíz se cosecha dos veces al año, su riego es natural por condición climática en época de invierno. Las familias consumen permanentemente este producto, se vende únicamente por la escasez de recursos monetarios para cubrir otras necesidades, no existe equilibrio en oferta y demanda.

Continúa en la página siguiente...

...continúa tabla 3

Etapa	Fincas subfamiliares
<b>Maíz</b>	
<b>Dispersión</b>	74% de la producción de maíz es destinada para autoconsumo y la otra parte es vendida con el fin de obtener ingresos para cubrir otras necesidades. En estos estratos es el productor quien acude al consumidor para ofrecer el producto o lo traslada al mercado del Municipio para ofrecerlo al minorista.

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

Aunque el porcentaje para autoconsumo varía 16% entre las microfincas y las fincas subfamiliares, es evidente que este es el destino principal de la producción de maíz en el Municipio.

El proceso de comercialización se lleva a cabo por cultura, al no contar con capacitaciones, apoyo financiero y no poseer conocimiento sobre equilibrio de oferta y demanda, la producción no logra cubrir la necesidad de la población, por lo que tienen que trasladar el producto de otros municipios.

Según datos obtenidos en la investigación de campo, la comercialización del maíz inicia con la cosecha y continúan hasta llegar al punto en que es consumido o comercializado, depende de las necesidades económicas del productor.

## **2.6.2 Análisis de la comercialización**

Evalúa la participación de los entes en la comercialización, las funciones y los procesos lógicos para la transferencia de los productos y el comportamiento de los vendedores y compradores.

### **2.6.2.1 Análisis institucional**

Es el análisis de los sujetos que participan en el traspaso del producto hasta llegar al consumidor final.

- **Productor**

Sus características principales son:

- ✓ Los ingresos económicos dependen principalmente de la actividad agrícola.
- ✓ Toma decisiones de producción y comercialización personalmente.
- ✓ Para los procesos de producción y comercialización utiliza primordialmente mano de obra familiar, ocasionalmente contrata mano de obra para ciertas actividades, como siembra y cosecha.
- ✓ Poca capacidad financiera para contratar servicios profesionales de asesoría y/o realizar innovaciones tecnológicas.
- ✓ Posee escasos o nulos conocimientos científicos sobre el comportamiento del mercado.

- **Consumidor final**

Sus características principales son:

- ✓ Constituye el último eslabón en el canal de comercialización.
- ✓ Adquiere el producto para consumo en pequeñas cantidades.
- ✓ La compra del producto la realiza para satisfacer una necesidad personal, en este caso alimentación; y no para comercializarlo y obtener ganancias.

### **2.6.2.2 Análisis estructural**

En esta etapa se analizan los entes que participan en la comercialización agrícola del municipio de Huehuetenango, descritos a continuación:



**Tabla 4**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Producción de Maíz**  
**Análisis Estructural de la Comercialización**  
**Año: 2013**

<b>Etapas / producto</b>		<b>Microfincas y fincas subfamiliares</b>
<b>Maíz</b>		
<b>Estructural</b>	<b>Conducta de mercado</b>	Los precios fluctúan con base al mercado local, establecidos y determinados por el acopiador. No realizan ningún tipo de servicio o sistema para promover la venta del producto. Se determinó que existe mercado de libre competencia, porque no existe dificultad para el ingreso de nuevos oferentes. Los productores participan activamente en el traslado del producto hacia el consumidor final.
	<b>Estructura de mercado</b>	En las microfincas y en las fincas subfamiliares se carece de una estructura de mercado definida debido a que 90% de la producción no se comercializa. Sin embargo la venta de 10% del producto se realiza entre los habitantes de la misma comunidad, al momento de tener una necesidad económica.
	<b>Eficiencia de mercado</b>	La oferta no logra cubrir la demanda del mercado, quienes se ven obligados a adquirirlo de otros productores o en el mercado local donde se concentran productos de otros municipios. Esto se obtiene por motivo que la producción de las microfincas y las fincas subfamiliares, las cuales destinan respectivamente 10% y 26% de su producción para la venta.

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

Al momento de realizar la venta del producto independiente de la necesidad que se posea, se observan dos agentes participantes en la comercialización agrícola: productor y el consumidor final. El primero produce y vende bajo su estricta responsabilidad, asume el precio y los riesgos del mercado, los consumidores finales se constituyen por la población. La fijación de los precios es por parte del productor, se basa en los precios que se manejan en el mercado local.

El bajo volumen de la producción del Municipio ocasionado por factores como la tierra, cambios climáticos, falta de asesoría técnica, incremento de costos de los insumos requeridos, entre otros; incide en la escasa participación de la actividad agrícola en la economía del Municipio, dado que no se logra satisfacer las necesidades de los consumidores en cantidad y precio porque se produce para el consumo propio.

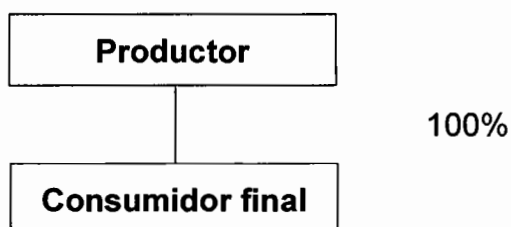
### 2.6.3 Operaciones de comercialización

La fase de operación de la comercialización ofrece una visión clara de lo que significa, en términos monetarios y porcentuales, el rendimiento y la ganancia que percibe cada ente que forma la cadena de los canales de comercialización, los cuales se realizan desde el momento de la cosecha hasta la adquisición del mismo por parte del consumidor final. Lo comprenden los canales y márgenes de comercialización.

#### 2.6.3.1 Canales de comercialización

Los canales de comercialización están representados básicamente por el productor y el consumidor final en las microfincas y fincas subfamiliares. A continuación se presentan los canales de comercialización en forma gráfica:

**Gráfica 3**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Producción de Maíz**  
**Canales de Comercialización**  
**Año: 2013**



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

El canal de comercialización es simple, los productores venden directamente al consumidor final, principalmente para cubrir necesidades que requieren de dinero en efectivo.

### **2.6.3.2 Márgenes de comercialización**

Los márgenes de comercialización se determinan al tomar en cuenta los entes que participan dentro del proceso de comercialización, precios y costos en los que se incurren como transporte, asesorías, empaque, entre otros; de esta manera se da a conocer la diferencia que existe entre los precios.

Según información obtenida en la investigación de campo, no existen márgenes de comercialización para el cultivo de maíz, ya que se venden los productos al consumidor final ya sea directamente a los pobladores cercanos o en el mercado Municipal, no existe ningún intermediario.

## **2.7 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

“Organización es el proceso enfocado a obtener un fin, se fundamenta en realizar una serie de actividades humanas y coordinarlas de forma que al unificarlas actúen como una sola para lograr un propósito común. El concepto de organización también se asocia con el concepto de empresa y se refiere a compañías comerciales, dependencias gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones.”<sup>12</sup>

Con base a los conceptos anteriores, el grupo de estudiantes del EPS 2-2013 a través de encuestas, entrevistas y guías de observación analizó las unidades productivas agrícolas, que en el caso del municipio de Huehuetenango, corresponden a microfincas y fincas subfamiliares.

---

<sup>12</sup> Koontz, H y Wehrich, H. 2004. Administración una perspectiva global. 12a. ed. México, Mac Graw-Hill. 804 p.

Lo primero que se determinó en el diagnóstico es que estas unidades productivas son de tipo familiar, son los miembros de las familias quienes se encargan de realizar las funciones administrativas de forma empírica, carecen de una división formal del trabajo. En las microfincas la fuerza laboral no cuenta con una remuneración económica, la remuneración que obtienen es la alimentación y vivienda en el hogar; mientras que en las fincas subfamiliares, adicional a los miembros de la familia, se recurre a la contratación de uno o dos jornaleros, especialmente para la época de siembra y de cosecha.

Este tipo de organización familiar se caracteriza también por la escasa asistencia técnica, tecnología baja, financiamiento propio y falta de sistema de irrigación. A continuación se presentan los tipos de organizaciones encontradas en la producción de maíz y se analizan de acuerdo al tamaño de finca:

**Tabla 5**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Producción de Maíz**  
**Organización Empresarial**  
**Microfincas y Fincas Subfamiliares**  
**Año: 2013**

<b>Concepto</b>	<b>Elemento</b>	<b>Microfincas</b>	<b>Subfamiliares</b>
Estructura organizacional	Complejidad	La división del trabajo no existe	
	Formalización	No hay reglas y procedimientos escritos	
	Centralización	El jefe de familia toma las decisiones	

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

En las microfincas y fincas subfamiliares no cuentan con una estructura organizacional con puestos debidamente definidos, es el jefe de familia quien asigna las tareas y centraliza las decisiones, por esta razón los trabajadores realizan diferentes tareas cada día.

Durante la investigación se pudo observar que incluso actividades que requieren de esfuerzo físico mayor, como la preparación del terreno para el cultivo, estaban

a cargo de las mujeres, aunque esto no era frecuente. Carecen de documentos escritos, como manuales administrativos, códigos de ética, normas, políticas.

### **2.7.1 Aplicación del proceso administrativo a las unidades productivas**

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas interrelacionadas a través de las cuales se efectúa la administración y estas son: planeación, organización, integración, dirección y control.”<sup>13</sup>

En el diagnóstico que se realizó a las unidades productivas agrícolas de maíz, se evaluaron las fases del proceso administrativo para determinar la situación actual de la organización empresarial.

Es importante mencionar que en todas las unidades productivas se logró determinar que las funciones administrativas y las actividades diarias se realizan por costumbre o tradición.

#### **2.7.1.1 Planeación**

En esta fase se verificó misión, visión, estrategias, programas, elaboración de presupuestos con los que cuentan los agricultores en las unidades productivas.

El 100% de los encuestados y entrevistados manifestaron carecer de estos elementos de la planeación en forma escrita y formalmente establecidos. Sin embargo a través de la investigación se pudo confirmar que los agricultores tienen claro el propósito por el que se dedican a esta actividad, como parte del sustento familiar; también aspiran a mejores oportunidades en el futuro para desarrollar sus productos y aumentar la cantidad que destinan para la venta; dentro de sus objetivos se pueden mencionar elevar la producción y reducir sus costos en cada cosecha, optimizar los recursos con los que cuentan; como estrategias aplican

---

<sup>13</sup> Ibid. p. 156

abonos orgánicos obtenidos del excremento del ganado, acumulan el abono en los terrenos para ser utilizado durante la fertilización, otra estrategia es el conocimiento del momento oportuno para la siembra y la cosecha; la programación de las actividades y procedimientos necesarios para el proceso productivo son de conocimiento de cada trabajador y son asignadas por el jefe de familia; los gastos en que incurrir son anotados en cuadernos o notas, esto les permite tener conocimiento y realizar registros de los ingresos y egresos en que incurrir.

### **2.7.1.2 Organización**

La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, su agrupación para el logro de los objetivos, así como la departamentalización y división del trabajo.

En relación al diseño de la organización, 97% de las unidades consultadas manifestó carecer de división formal del trabajo así como de especialización. El padre o jefe de familia es quien asigna de forma verbal las tareas, la autoridad y responsabilidad se centralizan en él.

El sistema y la estructura organizacional es simple, es de tipo lineal o militar; la línea de mando es directa, debido a que las funciones y dirección son transmitidas directamente por los productores (jefes de familia), a los empleados (miembros de la familia del productor y jornaleros para temporadas específicas).

### **2.7.1.3 Integración**

Corresponde a la interrelación de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales que se encontró en las unidades productivas agrícolas. Se carece de procedimientos para el reclutamiento, selección de personal e inducción.

En época de siembra y cosecha, según el tamaño de la finca, se contrata a una o dos personas que colaboren con las actividades a realizar, la contratación es de forma verbal y no se requieren mayores requisitos, el requisito principal es tener conocimiento sobre siembra o cosecha, es decir que se contrata a personas que se han dedicado a la agricultura y que cuentan con los conocimientos necesarios para realizar las actividades.

El 100% de los agricultores no forman parte de un gremio, comité o asociación que busque el apoyo de entidades públicas o privadas para desarrollar programas de capacitación en temas agrícolas. Durante el mes de trabajo de campo se tuvo conocimiento de una feria agrícola organizada por la Asociación Guatemalteca de Exportadores -AGEXPORT-, sin embargo esta actividad es la primera organizada en el Municipio por lo que no representa un programa constante de capacitación y desarrollo.

En 98% los agricultores manifestaron contar con las herramientas necesarias (machete, azadón, pala, rastrillo, entre otros) para llevar a cabo las actividades diarias en el proceso productivo, 2% indicó que para realizar sus actividades recurren al préstamo de las herramientas a otros agricultores, porque carecen de los recursos económicos necesarios para adquirir sus propias herramientas.

#### **2.7.1.4 Dirección**

En este apartado se describe el tipo de liderazgo, la comunicación y el procedimiento para la resolución de conflictos en las unidades económicas. 99% de los jefes de familia encuestados y entrevistados manifestaron ser los responsables de asignar, dirigir y supervisar las actividades, ejercen liderazgo autocrático. Es responsabilidad de él también la resolución de conflictos. La comunicación es descendente y se realiza de forma verbal.

### **2.7.1.5 Control**

En la aplicación de esta fase del proceso administrativo a las unidades económicas, se buscó establecer la existencia de normas, mediciones de desempeño y planes de acciones correctivos para el logro de los objetivos, estas actividades son responsabilidad del jefe de familia en 100% de las unidades productivas.

Los presupuestos son elaborados empíricamente, los gastos son anotados en libretas o cuadernos, realizan comparaciones de los gastos de la cosecha del año en curso con las cosechas de años anteriores.

Dentro de las normas observadas están: horario de trabajo en el campo y utilización de los recursos. La verificación del cumplimiento de las normas no se realiza bajo procedimientos estandarizados, sino bajo el criterio del jefe de familia, es decir que es él quien indica si una norma se ha cumplido correctamente.

Se carece de métodos científicos y registros para evaluar el desempeño tanto de la unidad económica como de cada integrante. El jefe de familia se limita a evaluar si las actividades asignadas diariamente se cumplen. Además por ser los trabajadores parte del mismo grupo familiar y que carecen de una remuneración en salario, la evaluación del desempeño no tiene como objetivo un beneficio para los trabajadores.

La principal retroalimentación son los comentarios que los trabajadores, integrantes del núcleo familiar, realizan sobre las actividades. Se realiza de forma verbal y frecuentemente en el tiempo de almuerzo o cena e incluso durante la realización de la actividad productiva.



## **2.8 GENERACIÓN DE EMPLEO**

La actividad agrícola es una fuente de ingresos en el Municipio, ya que ésta genera empleos de distintos estratos. Con base a la encuesta que se realizó, representa 6% de las actividades productivas.

En la actividad agrícola, la producción de maíz es la principal fuente de generación de empleo, tanto para las microfincas como para las fincas subfamiliares, representa 70% y 67% respectivamente; aporta 295 empleos en las microfincas y 145 empleos en las fincas subfamiliares.

## **2.9 PROBLEMÁTICA ENCONTRADA**

Se detectaron como principales dificultades para los agricultores: el bajo rendimiento de la producción de maíz; la carencia de programas de capacitación y asistencia técnica que permitan optimizar los recursos y elevar la producción; la ausencia de organizaciones como comités, asociaciones y cooperativas que velen por los intereses y busquen el beneficio en conjunto de los agricultores; limitación al acceso a créditos en instituciones formales.

## **2.10 PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Se plantea como propuesta de solución la formación de una asociación que agrupe a los agricultores y vele por los intereses del grupo en general.

Con la formación de la Asociación se buscará el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, así como también de otras instituciones públicas y privadas, para implementar programas de capacitación y asistencia técnica a los agricultores, se pretende con esto elevar el rendimiento de la producción.

También se buscará el acceso a crédito en instituciones financieras con tasas de interés preferenciales, esto beneficiará a los agricultores al contar con apalancamiento financiero.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTAS DE INVERSIÓN**

A través de la investigación realizada en el Municipio, se pudo observar que este cuenta con potencialidades productivas que no han sido explotadas. Estas potencialidades pueden ser aprovechadas por medio del desarrollo de proyectos o propuestas de inversión, con la finalidad de generar beneficios lucrativos para los productores y fomentar la productividad del Municipio.

En este capítulo se presenta la propuesta de inversión: producción de elote dulce, que a través de los estudios de mercado, administrativo, técnico y financiero, se considera viable.

#### **3.1 PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ELOTE DULCE**

A continuación se presentan los aspectos concernientes al desarrollo del proyecto “producción de elote dulce”. Estos aspectos abarcan los objetivos que se pretenden alcanzar, el estudio de mercado, técnico, administrativo legal y financiero, así como la evaluación financiera. El desarrollo de estos estudios permite identificar la viabilidad del proyecto y los beneficios que se obtendrán tanto para los productores como para el Municipio.

##### **3.1.1 Descripción del proyecto**

Se identificó como propuesta de inversión la producción de elote dulce, por ser este un cultivo que se adapta a las condiciones del suelo y clima del Municipio.

El proyecto se ha planificado con una vida útil de cinco años, será cultivado en una manzana de terreno con dos cosechas por año, para una producción real anual de 45,000 bandejas aproximadamente. La producción será constante durante los cinco años de vida útil del proyecto y se estima que al final del período la producción será de 225,000 bandejas. Se propone que la ubicación del proyecto

sea en la aldea Chinacá, ubicada a cuatro kilómetros del centro urbano del municipio de Huehuetenango. El mercado meta estará conformado por los municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán.

### **3.1.2 Justificación**

La producción de elote dulce se considera una potencialidad productiva, debido a que esta actividad agrícola no ha sido explotada en el Municipio.

Dentro de las ventajas que ofrece la producción de elote dulce están: baja inversión, mercado potencial, recuperación a corto plazo del capital invertido, mayor rentabilidad con otros cultivos tradicionales. Con la ejecución del proyecto se busca la generación de nuevas fuentes de empleo, contribuir a elevar el nivel de vida de los habitantes del Municipio, a través de ingresos generados por la venta del producto; una nueva opción de cultivo y la obtención de nuevos conocimientos agrícolas.

Se ha elegido la aldea Chinacá por poseer un suelo apto para el cultivo del elote dulce, recursos humanos suficientes y disponibilidad de insumos.

### **3.1.3 Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la ejecución del proyecto son los siguientes:

#### **3.1.3.1 General**

Proponer un proyecto viable que represente una alternativa de generación de ingresos para los habitantes; que contribuya a mejorar el nivel de vida de la población y el desarrollo económico del Municipio.

### **3.1.3.2 Específicos**

- Impulsar el cultivo del elote dulce, para diversificar la producción agrícola del Municipio.
- Crear fuentes de empleo que contribuyan a mejorar los ingresos económicos de la población del municipio de Huehuetenango.
- Proponer la creación de una asociación que agrupe a los agricultores, para que en conjunto obtengan mayores beneficios por la venta del elote dulce.
- Establecer canales de comercialización, que optimicen los recursos de los productores y de los intermediarios.
- Establecer estrategias de marketing que permitan la penetración, aceptación y posicionamiento del producto en el mercado.
- Elaborar los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero, para determinar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad del proyecto.

### **3.1.4 Estudio de mercado**

Primer paso para determinar la factibilidad del proyecto. Utiliza variables de importaciones, exportaciones, consumo aparente y demanda potencial histórica y proyectada. Estas variables permiten obtener un panorama de la demanda insatisfecha del producto en los mercados objetivos, de esta manera evaluar el éxito o fracaso del proyecto.

#### **3.1.4.1 Identificación del producto**

“Se le llama elote dulce a la mazorca que está todavía en planta que la produjo (tanto maduras como inmaduras), o bien a la que fue recientemente cosechada y en la cual los granos todavía guardan la humedad natural en la mazorca, cada grano o semilla es un fruto independiente llamado cariósipide que está insertado en el raquis cilíndrico u olote, la cantidad de grano producido por mazorca está

limitada por el número de granos por la hilera y de hileras por mazorca.”<sup>14</sup> En Guatemala es utilizado en diferentes platillos de comida, como el “caldo”; o como acompañamiento de platillos como carne asada.

### 3.1.4.2 Oferta

Para la determinación de la oferta de elote dulce se consideraron cinco años atrás como dato histórico y se realizó una proyección de cinco años para la oferta y producción proyectadas. A continuación cuadro que representa la oferta histórica y proyectada:

**Cuadro 11**  
**Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Oferta Histórica y Proyectada de Elote Dulce**  
**Período: 2009 a 2018**  
**(en bandejas)**

Año	Producción	Importaciones	Oferta histórica y proyectada
2009	-	22,864	22,864
2010	-	25,150	25,150
2011	-	27,665	27,665
2012	-	30,431	30,431
2013	-	33,475	33,475
2014	-	35,870	35,870
2015	-	38,521	38,521
2016	-	41,172	41,172
2017	-	43,823	43,823
2018	-	46,474	46,474

Método: a/cifras proyectadas a través de la fórmula de mínimo cuadrados  $yc = a + bx$ , en donde: para las importaciones  $a=27,917$  y  $b=2,651$ .

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

Para obtener los datos de las importaciones se visitaron los diferentes mercados de los municipios en los que se pretende comercializar el producto, éstos son

<sup>14</sup> Vegetales Guatemala. Consultado el 29 de agosto de 2014. Disponible en: <http://www.sjagroexport.net.imagenes/distrib1.png>.

Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán. Se consultó a los vendedores sobre la cantidad de unidades vendidas a la semana y se observó el número de puestos que venden el producto. Así también se visitaron los supermercados de las localidades para obtener información sobre el volumen de venta. Es importante mencionar también que a la fecha el elote dulce no se produce en los municipios en mención.

### 3.1.4.3 Demanda

Al igual que en la oferta, se consideraron cinco años atrás como dato histórico y cinco años proyectados a partir de 2014.

- **Demanda potencial**

A continuación se detalla la demanda potencial histórica y proyectada del elote dulce:

**Cuadro 12**  
**Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Elote Dulce**  
**Período: 2009 a 2018**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Población delimitada 7%</b>	<b>Consumo per cápita (bandejas)</b>	<b>Demanda potencial</b>
2009	238,643	16,705	5	83,525
2010	244,976	17,148	5	85,740
2011	251,407	17,598	5	87,990
2012	257,940	18,056	5	90,280
2013	264,501	18,515	5	92,575
2014	271,013	18,971	5	94,855
2015	277,402	19,418	5	97,090
2016	283,714	19,860	5	99,300
2017	289,996	20,300	5	101,500
2018	296,172	20,732	5	103,660

\*El cálculo del consumo per cápita se estableció de 5 bandejas/habitante. (Ver anexo 10)

Fuente: elaboración propia con base a datos del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación de 2002 y Proyección de Población del Instituto Nacional de Estadística -INE- y el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá.

Para la determinación de la demanda potencial se consideró 7% de la población que se pretende alcanzar, al tomar en cuenta varios factores como el volumen de la producción, el poder adquisitivo y los gustos y preferencias de los consumidores de elote dulce. El consumo per cápita corresponde al requerimiento mínimo en la dieta alimentaria del consumo de este producto, de acuerdo a certificación emitida por una nutricionista, el consumo recomendable es de ¼ de elote a la semana, es decir 13 elotes al año (Ver anexo 10). La demanda potencial presenta un comportamiento creciente originado por el aumento de la población, esto es un indicador de mayores expectativas de mercado para el proyecto.

- **Consumo aparente**

Este rubro es el resultado de la producción más las importaciones menos las exportaciones del producto. A continuación se presenta el consumo aparente histórico y proyectado del elote dulce:

**Cuadro 13**  
**Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Elote Dulce**  
**Período: 2009 a 2018**  
**(en bandejas)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Consumo aparente</b>
2009	-	22,864	-	22,864
2010	-	25,150	-	25,150
2011	-	27,665	-	27,665
2012	-	30,431	-	30,431
2013	-	33,475	-	33,475
2014	-	35,870	-	35,870
2015	-	38,521	-	38,521
2016	-	41,172	-	41,172
2017	-	43,823	-	43,823
2018	-	46,474	-	46,474

Método: a/Cifras proyectadas a través de la fórmula de mínimo cuadrados  $yc = a + bx$ , en donde: para las importaciones  $a=27,917$  y  $b=2,651$ .

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



El consumo aparente representa la cantidad de producto que fue consumido en años anteriores y además sus proyecciones durante los años proyectados, en los municipios escogidos para la comercialización. Según encuesta realizada a los vendedores, el elote dulce es importado de otros departamentos del País, principalmente de la región oriental.

Las importaciones han aumentado cada año, por lo que el consumo aparente es buen indicador de la aceptación del producto. Para el año 2013 no se consideraron exportaciones, debido a que en el Municipio el cultivo de elote dulce no es parte de la actividad agrícola.

- **Demanda insatisfecha**

Es este el rubro o indicador que permite visualizar si el proyecto cubre los requerimientos necesarios del mercado. Es un parámetro para la viabilidad del proyecto, se establece sobre la base de la demanda potencial menos el consumo aparente.

La demanda insatisfecha del elote dulce se presenta en el cuadro siguiente:

**Cuadro 14**  
**Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Elote Dulce**  
**Período: 2009 a 2018**  
**(en bandejas)**

<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo aparente</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
2009	83,525	22,864	60,661
2010	85,740	25,150	60,590
2011	87,990	27,665	60,325
2012	90,280	30,431	59,849
2013	92,575	33,475	59,100
2014	94,855	35,870	58,985

Continúa en la página siguiente...

...continúa cuadro 14

<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo aparente</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
2015	97,090	38,521	58,569
2016	99,300	41,172	58,128
2017	101,500	43,823	57,677
2018	103,660	46,474	57,186

Método: a/Cifras proyectadas a través de la fórmula de mínimo cuadrados  $yc= a +bx$ , en donde: para las importaciones  $a=27,917$  y  $b=2,651$ .

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

Se muestra que existe demanda insatisfecha en los Municipios en los que se comercializará el elote dulce durante el período 2014 al 2018, lo cual demuestra la factibilidad del proyecto.

#### **3.1.4.4 Precio**

Con base a precios de mercado se determinó que la bandeja de elote dulce con cuatro unidades se venderá al minorista a Q.7.00 cada una.

#### **3.1.4.5 Comercialización**

Es la combinación de las actividades de manipulación y transferencia de los productos agrícolas, donde se realiza un intercambio entre productor y consumidor final.

- **Proceso de comercialización**

Conformado por las etapas de concentración, equilibrio y dispersión; a continuación se describe el proceso de comercialización:

A continuación se presenta la tabla del proceso de comercialización con la información correspondiente a cada una de las etapas:

**Tabla 6**  
**Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Proceso de Comercialización**  
**Año: 2013**

Etapas	Descripción
Concentración	Se iniciará a través del corte, la reunión de la cosecha se realizará en un centro primario ubicado en la aldea Chinacá. Por ser acopio primario, se recolectará en sacos que serán utilizados como empaque temporal, luego se trasladará a una bodega donde se guardará. Se utilizarán bandejas de duroport y nylon termoencogible para la presentación final, se colocarán las bandejas en cajas de madera para facilitar el almacenamiento y para formar grupos homogéneos; para luego comercializarlo al minorista.
Equilibrio	La demanda del elote dulce en el Municipio es constante, se tendrán dos cosechas durante el año, se debe buscar un equilibrio entre la oferta y demanda, a mediados de los meses de marzo y agosto las cosechas se ven disminuidas, acentuándose una escasez de maíz en el período de mayo a julio. El elote dulce tiene que contar con una presentación fresca para ser atractivo al mercado.
Dispersión	Se venderá el total de la producción al minorista, el cual está encargado de realizar el traslado hacia los municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán.

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

El proceso de comercialización, conformado por tres actividades, tiene por objetivos principales regular la oferta y demanda del producto, así como que este llegue al consumidor final en buenas condiciones. En este proceso la dispersión es la etapa más importante, proceso en el que se entrega el producto al minorista, quien decide la forma en la que el producto llegue al consumidor final para satisfacer sus necesidades y hábitos de consumo.

- **Propuesta de comercialización**

Este se realiza mediante las etapas que se efectúan para que el producto llegue al minorista a través del productor. Se estudian todos los procesos de mercadeo a través del análisis institucional, funcional y estructural, para analizar el comportamiento de los vendedores y compradores.

**Tabla 7**  
**Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Propuesta de Comercialización**  
**Año: 2013**

Concepto	Descripción	
<b>Institucional</b>	Productor	La Asociación de Productores "Elote Dulce Occidente", será la encargada de producir y comercializar el elote dulce al minorista. Sus características principales son: los ingresos económicos dependerán principalmente de la producción de elote dulce, cuenta con poca capacidad financiera para contratar servicios profesionales o implementar innovaciones tecnológicas.
	Minorista	Comprarán la producción de elote dulce directamente de los productores, para luego comercializarlo y hacerlo llegar al consumidor final en los mercados de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán. El minorista compra el producto en grandes cantidades al productor, para comercializarlo en unidades o pequeñas cantidades; se encuentra en el penúltimo lugar de la cadena de suministros, es el que transfiere el producto a los consumidores finales.
	Consumidor final	Es quién adquiere el elote dulce para satisfacer sus necesidades alimenticias, lo compra a los minoristas en los mercados. Constituye el último eslabón en el canal de comercialización, adquiere el producto para consumo en pequeñas cantidades, la compra del producto la realiza para satisfacer una necesidad personal y no para comercializarlo.
<b>Funcional</b>	Intercambio	La compraventa se realizará por medio del método de inspección por ser un producto perecedero, se verificará la calidad del producto. El precio del elote dulce en bandeja estará determinado por los integrantes de la Asociación de Productores, con base al costo de producción y comercialización.

Continúa en la página siguiente...

...continúa tabla 7

	Concepto	Descripción
<b>Funcional</b>	Físicas	Se utilizará una bodega arrendada como centro de acopio primario, donde se almacenará de forma temporal, después del corte se colocan en bandejas de duroport, se empacará en plástico termo encogible. Estas se colocarán en cajas de madera para facilitar su manejo y distribución. Los minoristas comprarán el producto en la bodega del productor, lo transportarán en sus vehículos para la distribución al consumidor final.
	Auxiliares	El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- publica los precios semanales de compra a mayoristas en la página de internet, donde la Asociación deberá mantenerse informada sobre el comportamiento del mercado y los precios del producto y de la competencia.
<b>Estructural</b>	Conducta de mercado	El tipo de mercado es de competencia perfecta, ya que el elote dulce que se ofrece en los lugares de venta es similar, los compradores y vendedores son numerosos que conocen los precios y gastos de comercialización. Los precios son determinados por los miembros de la Asociación. De esa razón la introducción de la producción del elote dulce al mercado no tiene inconvenientes.
	Estructura de mercado	Integrada por la Asociación de Productores "Elote Dulce Occidente", que venden 100% de la producción al minoristas quienes luego lo distribuyen las bandejas al último ente del canal de comercialización que son los consumidores finales ubicados en Chiantla, Aguacatán y Huehuetenango.
	Eficiencia de mercado	Existe eficiencia al entregar el producto en tiempo, lugar y precio de acuerdo al movimiento del producto en el mercado y además tener el control de calidad del mismo.

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

Los productores se encargarán de la calidad del producto, inicia desde el almacenamiento del mismo en una bodega ubicada en la aldea Chinacá. El precio



La representación gráfica indica que el productor realizará la comercialización a través de la venta de 100% al minorista, quien trasladará el producto directamente al consumidor final.

- **Márgenes de comercialización**

En el margen de comercialización se permite establecer los diferentes aspectos que incurren y determinan la utilidad de cada intermediario, así como el porcentaje de participación en que incurren durante el proceso de comercialización y de esta forma conocer la diferencia que existe entre el precio que se paga al consumidor por el producto y el precio recibido por el productor.

Los siguientes son los márgenes de comercialización para el proyecto elote dulce:

**Cuadro 15**  
**Municipios de Huehuetenango, Chiantla y Aguacatán**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Márgenes de Comercialización**  
**Año: 2013**

Institución	Precio de venta bandeja Q.	MBC Q.	Costo de mercadeo Q.	MNC Q.	% inversión	% participación
<b>Huehuetenango</b>						
<b>Productor</b>	7.00	-	-	-	-	82
<b>Minorista</b>	8.50	1.50	0.05	1.45	21	18
Transporte	-	-	0.03	-	-	-
Carga y descarga	-	-	0.01	-	-	-
Piso de plaza	-	-	0.01	-	-	-
<b>Consumidor final</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	-	<b>1.50</b>	<b>0.05</b>	<b>1.45</b>	-	<b>100</b>
<b>Chiantla</b>						
<b>Productor</b>	7.00	-	-	-	-	82
<b>Minorista</b>	8.50	1.50	0.08	1.42	20	18
Transporte	-	-	0.04	-	-	-
Carga y descarga	-	-	0.02	-	-	-
Piso de plaza	-	-	0.02	-	-	-
<b>Consumidor final</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	-	<b>1.50</b>	<b>0.08</b>	<b>1.42</b>	-	<b>100</b>

Continúa en la página siguiente...

...continúa cuadro 15

Institución	Precio de venta bandeja Q.	MBC Q.	Costo de mercadeo Q.	MNC Q.	% inversión	% participación
<b>Aguacatán</b>						
<b>Productor</b>	7.00	-	-	-	-	82
<b>Minorista</b>	8.50	1.50	0.09	1.41	20	18
Transporte	-	-	0.05	-	-	-
Carga y descarga	-	-	0.02	-	-	-
Piso de plaza	-	-	0.02	-	-	-
<b>Consumidor final</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	-	<b>1.50</b>	<b>0.09</b>	<b>1.41</b>	-	<b>100</b>

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

El cuadro muestra los márgenes de comercialización de los tres municipios en los que se propone vender el producto. Se puede apreciar que en todos, el porcentaje de participación del productor es el mayor, ya que es este quien inicia y termina el proceso de producción, así como inicia el proceso de comercialización al vender al minorista. Por cada quetzal pagado por el consumidor final, el productor alcanzará una participación de 82%, en el caso del minorista tiene 18% de participación.

El Margen Neto de Comercialización -MNC- refleja variación, esto debido al costo de mercadeo en cada municipio; el minorista comprará en las bodegas del productor y asumirá los costos de transporte a los mercados municipales.

También existe variación en los costos de carga y descarga, así como en el de piso de plaza. Sin embargo se espera que estas variaciones no afecten el precio al consumidor final.

El precio de venta se establecerá de acuerdo al costo directo de producción, el intercambio se llevará a cabo en el punto de acopio, para luego ser distribuido en los tres mercados.



Los factores de diferenciación son las cualidades del producto, que lo hacen beneficioso para satisfacer las necesidades, que permitirá una eficiencia de mercado donde el consumidor final adquirirá un producto de calidad, el minorista distribuirá un producto a precio accesible y el productor obtendrá un alto porcentaje de sobre la inversión.

### **3.1.5 Estudio técnico**

Este estudio identifica el tamaño y localización del proyecto, así mismo el proceso productivo que debe realizarse para determinar la inversión total indispensable para obtener el volumen de la producción deseado en el plazo que dure el proyecto.

#### **3.1.5.1 Localización**

Tiene como propósito seleccionar la ubicación adecuada para el proyecto, se tomaron en cuenta varios aspectos importantes como: vías de acceso, cercanía para abastecimiento de insumos y topografía del terreno.

- **Macrolocalización**

El proyecto se realizará en el municipio de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango, situado a doscientos sesenta y seis kilómetros de la ciudad capital, reúne las características idóneas para la realización del proyecto.

- **Microlocalización**

De acuerdo a los estudios realizados en la investigación de campo, se estableció que el lugar ideal para llevar a cabo el proyecto de la producción de elote dulce es la aldea Chinacá, a cuatro kilómetros de la cabecera departamental, cuenta con vías de acceso totalmente pavimentadas que facilitan el traslado de insumos, así como la distribución del producto a los puntos de venta, además cuenta con características necesarias para la producción.

### 3.1.5.2 Tamaño del proyecto

Con base a condiciones climáticas del lugar y especificaciones técnicas del producto, se propone para el proyecto una manzana de cultivo, la que producirá dos cosechas al año con un rendimiento de 25,000 plantas en cada cosecha, de cada planta se estima obtener cuatro elotes, para una producción de 200,000 unidades en el año, que empacados en bandejas de cuatro unidades, se obtendrán 50,000 bandejas de volumen de producción, se considera merma de 10%, para una producción real de 45,000 bandejas, 225,000 bandejas para los cinco años de vida útil del proyecto.

- **Superficie, volumen y valor de la producción**

Se tiene planificado una vida útil de cinco años, se espera que el valor total de la producción sea como mínimo de Q.315,000.00 por cada año, para un total de Q.1,575,000.00 para los cinco años de vida útil del proyecto.

A continuación se presenta el volumen de producción estimado:

**Cuadro 16**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Superficie, Volumen y Valor de la Producción**  
**Años: 1 al 5**

Año	Superficie (manzanas)	Cosechas al año	Volumen de la producción (bandejas)	Merma 10%	Producción real (bandejas)	Precio de venta Q.	Valor Q.
1	1	2	50,000	5,000	45,000	7	315,000
2	1	2	50,000	5,000	45,000	7	315,000
3	1	2	50,000	5,000	45,000	7	315,000
4	1	2	50,000	5,000	45,000	7	315,000
5	1	2	50,000	5,000	45,000	7	315,000
<b>Total</b>	-	-	<b>250,000</b>	<b>25,000</b>	<b>225,000</b>	-	<b>1,575,000</b>

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

Se estima que la merma sea 10% debido a diferentes factores que pueden afectar la calidad del producto, estos factores pueden ser condiciones climatológicas, manejo del producto luego de la cosecha, calidad del grano del elote, entre otros.

Se propone que los procesos productivos de las dos cosechas se realicen durante los meses de invierno; iniciará en los primeros días de mayo para finalizar en la primera semana del mes de noviembre, cada cosecha se desarrollará durante tres meses y medio aproximadamente. De esta manera se aprovecha el agua de lluvia como riego natural.

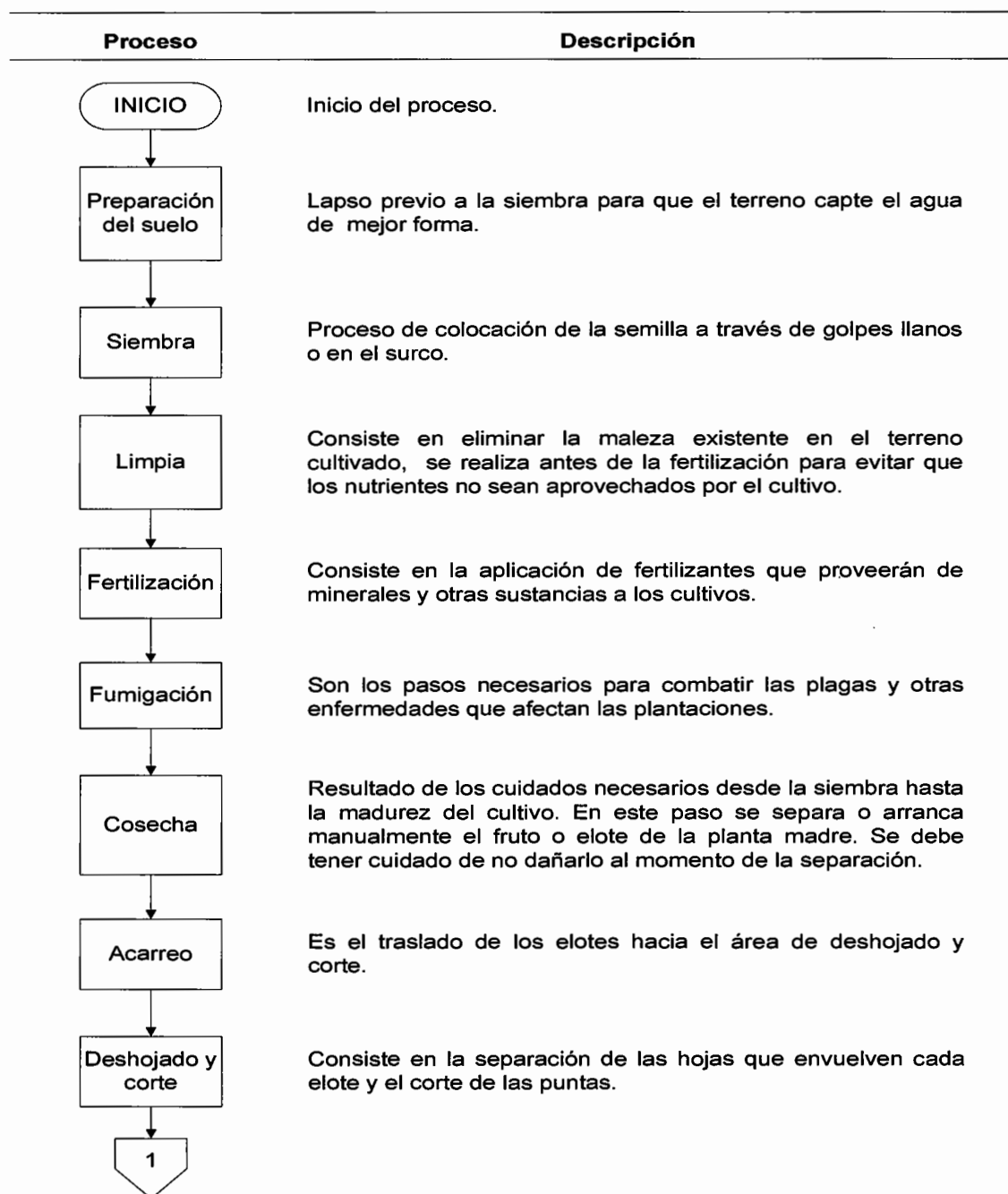
### **3.1.5.3 Proceso productivo**

Son las diferentes actividades necesarias para la obtención de productos deseados por medio de funciones de producción específicas.

El proceso de producción de elote dulce corresponde a la primera cosecha que se realiza en los primeros seis meses, estableciéndose dos cosechas al año con una serie de etapas necesarias para obtener los mejores resultados.

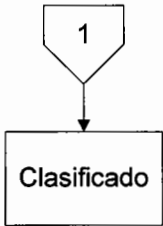
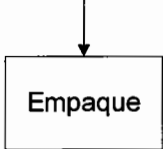
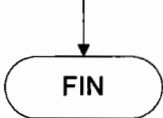
A continuación se presenta el proceso productivo:

**Gráfica 5**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Flujograma del Proceso Productivo**  
**Año: 2013**



Continúa en la página siguiente...

...continúa gráfica 5

Proceso	Descripción
	<p>En este paso del proceso se seleccionan los elotes se toma en cuenta la calidad.</p>
	<p>Procedimiento de colocación de los elotes en las bandejas de duroport y colocación del nylon film.</p>
	<p>Fin del proceso.</p>

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

Esta gráfica presenta la información de las actividades necesarias para el proceso de cultivo de elote dulce. Son diez pasos a seguir desde la preparación del suelo hasta el empaque para la venta al minorista. La cantidad de jornales necesarios para cada uno de los pasos del proceso productivo se encuentran descritos en el cuadro 17.

Se deben realizar todos los pasos para las dos cosechas propuestas durante el año.

#### 3.1.5.4 Requerimientos técnicos

Son todos aquellos recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, humanos, físicos y financieros.

**Cuadro 17**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Requerimientos Técnicos**  
**Año: 2013**

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad
<b>Equipo agrícola</b>		
Pesa electrónica	Unidad	1
<b>Herramientas</b>		
Mezzaluna (partir elotes)	Unidad	3
Azadones	Unidad	6
Machetes	Unidad	7
Rastrillos	Unidad	3
Piochas	Unidad	2
Limas	Unidad	4
Bombas de fumigación	Unidad	4
<b>Mobiliario y equipo</b>		
Escritorio	Unidad	1
Silla secretarial	Unidad	2
Sillas de espera	Unidad	3
Archivo de metal	Unidad	1
Sumadora	Unidad	1
Papelera	Unidad	1
<b>Equipo de computación</b>		
Computadora de escritorio	Unidad	1
Impresora	Unidad	1
<b>Gastos de organización</b>		
Escrituración y registro	Unidad	1
<b>Insumos</b>		
Semilla mejorada	Libra	64
Fertilizante 20-20-20	Quintal	16
Fertilizante triple 15	Quintal	16
Abono urea	Quintal	16
Gramosón	Litros	1
<b>Mano de obra</b>		
Preparación del suelo	Jornales	8
Siembra	Jornales	8
Limpia	Jornales	8
Fertilización	Jornales	8
Fumigación	Jornales	8
Cosecha	Jornales	10
Acarreo	Jornales	15

Continúa en la página siguiente...

...continúa cuadro 17

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>
Deshojado y corte	Jornales	21
Clasificado	Jornales	28
Empaque	Jornales	28

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

La producción de elote dulce requiere de diferentes recursos para llevar a cabo las actividades del proceso productivo. Cada uno de estos recursos cumple con una función específica y representan un costo para la empresa. El financiamiento necesario para llevar a cabo el proceso productivo es de Q.100,768.00.

### **3.1.6 Estudio financiero**

El estudio financiero permite presentar de forma resumida la información financiera que se desprende de las operaciones y registros a realizar en el proyecto de producción de elote dulce.

En la inversión fija e inversión de capital de trabajo se reflejan los costos de los activos fijos que se utilizarán para el proyecto, así mismo se hará el estudio y análisis de los gastos que incurrirán en los insumos y la mano de obra que servirá para poner en marcha la propuesta de inversión. En el estudio financiero se demuestran todos los costos y gastos, hasta llegar a un resultado que permitirá conocer si es rentable la producción.

#### **3.1.6.1 Inversión fija**

La inversión fija la conforman los bienes tangibles e intangibles que están sometidos a depreciaciones y amortizaciones. Los bienes adquiridos sirven como medios de producción, comercialización y administración del proyecto. En el siguiente cuadro se presenta la inversión fija:

**Cuadro 18**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Inversión Fija**  
**Año: 2013**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario Q.	Total Q.
<b>Tangible</b>				<b>11,181</b>
<b>Equipo agrícola</b>				<b>750</b>
Pesa electrónica	Unidad	1	750	750
<b>Herramientas</b>				<b>3,081</b>
Mezzaluna (partir elotes)	Unidad	3	165	495
Azadones	Unidad	6	55	330
Machetes	Unidad	7	28	196
Rastrillos	Unidad	3	40	120
Piochas	Unidad	2	50	100
Limas	Unidad	4	10	40
Bombas de fumigación	Unidad	4	450	1,800
<b>Mobiliario y equipo</b>				<b>3,350</b>
Escritorio	Unidad	1	800	800
Silla secretarial	Unidad	2	450	900
Sillas de espera	Unidad	3	175	525
Archivo de metal	Unidad	1	750	750
Sumadora	Unidad	1	250	250
Papelera	Unidad	1	125	125
<b>Equipo de computación</b>				<b>4,000</b>
Computadora de escritorio	Unidad	1	3,500	3,500
Impresora	Unidad	1	500	500
<b>Intangible</b>				<b>3,750</b>
<b>Gastos de organización</b>				<b>3,750</b>
Gastos de organización			3,750	3,750
<b>Total</b>				<b>14,931</b>

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

Los activos tangibles representan 75% y los activos intangibles representan 25% del total de la inversión fija.

Para llevar a cabo el proyecto de producción de elote dulce, es indispensable la inversión fija, derivado que permitirá constituir la organización.



### 3.1.6.2 Inversión en capital de trabajo

Está catalogado como los costos y gastos que se necesitan invertir en todo el proceso, desde la preparación de la tierra hasta la cosecha y empaque del producto, correspondiente a la primera cosecha del elote dulce.

La conformación del capital de trabajo es el siguiente: insumos, mano de obra, costos indirectos variables, costos fijos de producción y gastos de administración

A continuación se detallan la inversión en capital de trabajo para el proyecto:

**Cuadro 19**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Inversión en Capital de Trabajo**  
**Año: 2013**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
<b>Insumos</b>				<b>10,726</b>
Semilla mejorada	Libra	64	1.50	96
Fertilizante 20-20-20	Quintal	16	230.00	3,680
Fertilizante triple 15	Quintal	16	190.00	3,040
Abono urea	Quintal	16	240.00	3,840
Gramosón	Litros	1	70.00	70
<b>Mano de obra</b>				<b>13,207</b>
Preparación del suelo	Jornal	8	71.40	571
Siembra	Jornal	8	71.40	571
Limpia	Jornal	8	71.40	571
Fertilización	Jornal	8	71.40	571
Fumigación	Jornal	8	71.40	571
Cosecha	Jornal	10	71.40	714
Acarreo	Jornal	15	71.40	1,071
Deshojado y corte	Jornal	21	71.40	1,499
Clasificado	Jornal	28	71.40	1,999
Empaque	Jornal	28	71.40	1,999
Bonificación	Jornal	142	8.33	1,183
Séptimo día				1,887
<b>Costos indirectos variables</b>				<b>10,911</b>

Continúa en la página siguiente...

...continúa cuadro 19

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
Sacos	Unidad	210	5	1,050
Bandejas de duroport	Unidad	22,500	0.15	3,375
Nylon film	Rollo	3	95	285
Etiquetas	Millar	22.5	50	1,125
Cuota patronal 11.67%		12,024	0.1167	1,403
Prestaciones laborales 30.55%		12,024	0.3055	3,673
<b>Costos fijos de producción</b>				<b>25,200</b>
Arrendamiento de oficina y bodega	Mensual	6	700.00	4,200
Arrendamiento de terreno	Mensual	6	1,200.00	7,200
Asesoría técnica	Trimestral	2	350.00	700
Honorarios encargado de producción	Trimestral	2	2,800.00	5,600
Cajas de madera	Unidad	500	15	7,500
<b>Gastos de administración</b>				<b>25,793</b>
Sueldo administrador	Mensual	6	2,171.75	13,031
Bonificación incentivo	Mensual	6	250.00	1,500
Cuota patronal 11.67%		13,031	0.1167	1,521
Prestaciones laborales 30.55%		13,031	0.3055	3,981
Honorarios Contador	Mensual	6	400.00	2,400
Agua y luz	Mensual	6	190.00	1,140
Teléfono e internet	Mensual	6	220.00	1,320
Papelería y útiles	Mensual	6	150.00	900
<b>Total</b>				<b>85,837</b>

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

Los gastos de administración representan 30%; seguidamente los costos fijos de producción con 29%; mano de obra 15%; costos indirectos variables 13% y los insumos 12%.

Con relación a la mano de obra, se utilizan 142 jornales para el proceso productivo, que equivale a Q 71.40 cada jornal, éste es el salario mínimo actual en Guatemala; el total de la cuota patronal es de 11.67% y las prestaciones laborales de 30.55%. En los costos fijos de producción, el arrendamiento de oficina y bodega es rentado de forma mancomunada, pero se tendrá preparado el

espacio para almacenar la producción de la primera y segunda cosecha durante la vida útil del proyecto. Además es necesario contratar el servicio de un Asesor Técnico para el proceso productivo de la producción de elote dulce, el cual visitará dos veces por cada cosecha.

### 3.1.6.3 Inversión total

La inversión total la integran todos los costos y gastos incurridos en la inversión fija y la inversión en capital de trabajo; dichas inversiones serán la base para el arranque de la producción de elote dulce.

A continuación se presenta la inversión total del proyecto:

**Cuadro 20**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Inversión Total**  
**Año: 2013**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Parcial	Total
<b>Inversión fija</b>		<b>14,931</b>
Equipo agrícola	750	
Herramientas	3,081	
Mobiliario y equipo	3,350	
Equipo de computación	4,000	
Gastos de organización	3,750	
<b>Inversión en capital de trabajo</b>		<b>85,837</b>
Insumos	10,726	
Mano de obra	13,207	
Costos indirectos variables	10,911	
Costos fijos de producción	25,200	
Gastos de administración	25,793	
<b>Inversión total</b>		<b>100,768</b>

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

El total de la inversión, 85% corresponde a la inversión en capital de trabajo, lo que constituye el gasto más representativo para el proyecto y 15% inversión fija.

#### 3.1.6.4 Financiamiento

Son los recursos monetarios financieros que se adquieren con la finalidad de cubrir los gastos que representa el proceso productivo y puesta en marcha del proyecto de elote dulce. Los recursos serán obtenidos por medio de fuentes internas y externas.

- **Fuentes internas**

Para el proyecto se propone la creación de una Asociación integrada por 12 asociados quienes aportarán en efectivo Q. 4,981.25 cada uno, para un total de cincuenta y dos mil quetzales exactos(Q.59,775.00).

- **Fuentes externas**

El proyecto requerirá de un préstamo en el Banco de Desarrollo Rural S.A. - BANRURAL-, el cual será adquirido por el monto de treinta y cuatro mil quinientos cuarenta y tres quetzales exactos (Q. 40,993.00), a una tasa de interés de 15% anual. La garantía será fiduciaria por no contar los asociados con un bien inmueble que sirva de respaldo al préstamo.

**Cuadro 21**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Fuentes de Financiamiento**  
**Año: 2013**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Descripción</b>	<b>Fuentes internas</b>	<b>Fuentes externas</b>	<b>Inversión total</b>
<b>Inversión fija</b>	<b>14,931</b>	-	<b>14,931</b>
Equipo agrícola	750	-	750
Herramientas	3,081	-	3,081

Continúa en la página siguiente...

...continúa cuadro 21

<b>Descripción</b>	<b>Fuentes internas</b>	<b>Fuentes externas</b>	<b>Inversión total</b>
Mobiliario y equipo	3,350	-	3,350
Equipo de computación	4,000	-	4,000
Gastos de organización	3,750	-	3,750
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>44,844</b>	<b>40,993</b>	<b>85,837</b>
Insumos	10,726	-	10,726
Mano de obra	13,207	-	13,207
Costos indirectos variables	10,911	-	10,911
Costos fijos de producción	10,000	15,200	25,200
Gastos de administración	-	25,793	25,793
<b>Total</b>	<b>59,775</b>	<b>40,993</b>	<b>100,768</b>

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

Se puede observar que 59% corresponde al financiamiento con fuentes internas y 41% corresponde a fuentes externas.

- **Amortización del préstamo**

El préstamo adquirido en el banco será a un plazo de un año, se pagará el capital en forma anual e intereses mensuales. En el cuadro siguiente se presenta la amortización del préstamo:

**Cuadro 22**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Plan de Amortización del Préstamo**  
**Año: 2013**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Año</b>	<b>Amortización a capital</b>	<b>Tasa de interés 15%</b>	<b>Total</b>	<b>Saldo de capital</b>
0	-	-	-	40,993
1	40,993	6,149	47,142	-
<b>Total</b>	<b>40,993</b>	<b>6,149</b>	<b>47,142</b>	<b>-</b>

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

El préstamo adquirido, se amortizará y pagará al final del primer año con una sola cuota a capital de Q. 40,993.00, más los intereses de Q.6,149.00 a una tasa anual de 15%.

### 3.1.6.5 Estados financieros

Los estados financieros presentan la situación financiera actual, de todos los rubros que lo conforman. Reflejan la capacidad de pago del proyecto para solventar sus pasivos y sirven de base para la toma de decisiones de la Junta Directiva.

- **Costo directo de producción**

Tiene como finalidad integrar los insumos, la mano de obra y los costos indirectos variables con el objeto de cuantificar el costo de producción del proyecto. A continuación se presenta el detalle:

**Cuadro 23**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Costo Directo de Producción Proyectado**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
<b>Insumos</b>	<b>21,452</b>	<b>21,452</b>	<b>21,452</b>	<b>21,452</b>	<b>21,452</b>
Semilla mejorada	192	192	192	192	192
Fertilizante 20-20-20	7,360	7,360	7,360	7,360	7,360
Fertilizante triple 15	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080
Abono urea	7,680	7,680	7,680	7,680	7,680
Gramosón	140	140	140	140	140
<b>Mano de obra</b>	<b>26,414</b>	<b>26,414</b>	<b>26,414</b>	<b>26,414</b>	<b>26,414</b>
Preparación del suelo	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142
Siembra	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142
Limpiar	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142
Fertilización	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142
Fumigación	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142

Continúa en la página siguiente...

...continúa cuadro 23

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Cosecha	1,428	1,428	1,428	1,428	1,428
Acarreo	2,142	2,142	2,142	2,142	2,142
Deshojado y corte	2,998	2,998	2,998	2,998	2,998
Clasificado	3,998	3,998	3,998	3,998	3,998
Empaque	3,998	3,998	3,998	3,998	3,998
Bonificación incentivo	2,366	2,366	2,366	2,366	2,366
Séptimo día	3,774	3,774	3,774	3,774	3,774
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>21,822</b>	<b>21,822</b>	<b>21,822</b>	<b>21,822</b>	<b>21,822</b>
Sacos	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Bandejas de duroport	6,750	6,750	6,750	6,750	6,750
Nylon film	570	570	570	570	570
Etiquetas	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250
Cuota patronal 11.67%	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806
Prestaciones laborales 30.55%	7,346	7,346	7,346	7,346	7,346
<b>Costo directo de prod.</b>	<b>69,688</b>	<b>69,688</b>	<b>69,688</b>	<b>69,688</b>	<b>69,688</b>
Producción bandejas	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
<b>Costo directo por bandeja</b>	<b>1.55</b>	<b>1.55</b>	<b>1.55</b>	<b>1.55</b>	<b>1.55</b>

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

Se observa que el costo directo de producción de una bandeja de elote dulce de cuatro unidades asciende a Q. 1.55 durante los cinco años de vida del proyecto, el cual representa 22% en relación al precio de venta que equivale a Q.7.00.

#### • Estado de resultados

El estado de resultados representa los ingresos que se perciben por la venta de un bien o un servicio, el cual determinará la ganancia neta o pérdida durante un período determinado.

En el siguiente cuadro se presenta el estado de resultados del cultivo de elote dulce:

**Cuadro 24**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Estado de Resultados Proyectado**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>	<b>315,000</b>	<b>315,000</b>	<b>315,000</b>	<b>315,000</b>	<b>315,000</b>
(-) Costo directo de producción	69,688	69,688	69,688	69,688	69,688
<b>Contribución a la ganancia</b>	<b>245,312</b>	<b>245,312</b>	<b>245,312</b>	<b>245,312</b>	<b>245,312</b>
<b>(-) Gastos variables de ventas</b>	<b>2,300</b>	<b>2,300</b>	<b>2,300</b>	<b>2,300</b>	<b>2,300</b>
Fletes sobre ventas	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
<b>Ganancia marginal</b>	<b>243,012</b>	<b>243,012</b>	<b>243,012</b>	<b>243,012</b>	<b>243,012</b>
<b>(-) Costos fijos de producción</b>	<b>51,320</b>	<b>51,320</b>	<b>51,320</b>	<b>51,321</b>	<b>50,550</b>
Arrendamiento de oficina y bodega	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Arrendamiento de terreno	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Asesoría técnica	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Honorarios encargado de producción	11,200	11,200	11,200	11,200	11,200
Cajas de madera	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Depreciación Equipo agrícola	150	150	150	150	150
Depreciación herramientas	770	770	770	771	-
<b>(-) Gastos de venta</b>	<b>4,900</b>	<b>4,900</b>	<b>4,900</b>	<b>4,900</b>	<b>4,900</b>
Honorarios del vendedor	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900
<b>(-) Gastos de administración</b>	<b>54,339</b>	<b>54,339</b>	<b>54,340</b>	<b>53,006</b>	<b>53,006</b>
Sueldo administrador	26,062	26,062	26,062	26,062	26,062
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal 11.67%	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042
Prestaciones laborales 30.55%	7,962	7,962	7,962	7,962	7,962
Honorarios contador	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Agua y luz	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280
Teléfono e internet	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640
Papelería y útiles	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Depreciación mobiliario y equipo	670	670	670	670	670
Depreciación equipo de computación	1,333	1,333	1,334	-	-
Amortización gastos de organización	750	750	750	750	750
<b>Ganancia en operación</b>	<b>132,453</b>	<b>132,453</b>	<b>132,452</b>	<b>133,785</b>	<b>134,556</b>
<b>(-) Gastos financieros</b>	<b>6,149</b>	-	-	-	-
Intereses sobre préstamo	6,149	-	-	-	-

Continúa en la página siguiente...



...continúa cuadro 24

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
<b>Ganancia antes de ISR</b>	<b>126,304</b>	<b>132,453</b>	<b>132,452</b>	<b>133,785</b>	<b>134,556</b>
Impuesto Sobre la Renta (31%)	39,154	41,060	41,060	41,473	41,712
<b>Ganancia neta</b>	<b>87,150</b>	<b>91,393</b>	<b>91,392</b>	<b>92,312</b>	<b>92,844</b>

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

Los ingresos se integran por el volumen esperado de ventas, equivalente a 45,000 bandejas anuales, el precio estimado es de Q. 7.00 por bandeja. La ganancia neta del proyecto durante el primer año es de Q. 87,150.00, lo cual representa un rendimiento sobre ventas de 28%.

- **Presupuesto de caja**

El presupuesto de caja consiste en el detalle de los ingresos y egresos proyectados, inicia con un saldo acumulado más los ingresos monetarios, excepto las depreciaciones y amortizaciones que no representan efectivo y concluye con un saldo final, que se convierte en el saldo inicial del siguiente período fiscal.

El presupuesto de caja proyectado es el siguiente:

**Cuadro 25**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Presupuesto de Caja Proyectado**  
**Al 31 de diciembre de cada año**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>415,768</b>	<b>489,821</b>	<b>586,793</b>	<b>681,859</b>	<b>776,925</b>
Saldo inicial	-	174,821	271,793	366,859	461,925
Aportación de los asociados	59,775	-	-	-	-
Préstamo bancario	40,993	-	-	-	-

Continúa en la página siguiente...

...continúa cuadro 25

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas	315,000	315,000	315,000	315,000	315,000
<b>Egresos</b>	<b>240,947</b>	<b>218,028</b>	<b>219,934</b>	<b>219,934</b>	<b>220,347</b>
Equipo agrícola	750	-	-	-	-
Herramientas	3,081	-	-	-	-
Mobiliario y equipo	3,350	-	-	-	-
Equipo de computación	4,000	-	-	-	-
Gastos de organización	3,750	-	-	-	-
Costo directo de producción	69,688	69,688	69,688	69,688	69,688
Gastos variables de venta	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
Costos fijos de producción	50,400	50,400	50,400	50,400	50,400
Gastos de venta	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900
Gastos de administración	51,586	51,586	51,586	51,586	51,586
Amortización préstamo	40,993	-	-	-	-
Intereses sobre préstamo	6,149	-	-	-	-
Impuesto Sobre la Renta	-	39,154	41,060	41,060	41,473
<b>Saldo final</b>	<b>174,821</b>	<b>271,793</b>	<b>366,859</b>	<b>461,925</b>	<b>556,578</b>

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

El presupuesto de caja muestra que en el primer año se considera el aporte de los socios más el préstamo bancario, que se obtendrá en una institución financiera y las ventas que se proyectan.

Es evidente que en el primer año existe erogación de la inversión fija. El saldo final de cada año es el saldo inicial del siguiente ejercicio fiscal; en el presupuesto de caja se refleja que el impuesto sobre la renta del primer año se pagará en el segundo año.

- **Estado de situación financiera**

En este estado financiero se relacionan los activos con los pasivos de una empresa. Es aquí donde se evalúa la capacidad de pago y la liquidez de una entidad. La situación financiera está conformada por tres elementos, el activo, el

pasivo y el patrimonio. Estos grupos muestran todo lo que tiene la entidad, ganancias, efectivo, obligaciones y derechos.

**Cuadro 26**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Estado de Situación Financiera Proyectado**  
**Al 31 de diciembre de cada año**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
<b>Activo corriente</b>	<b>174,821</b>	<b>271,793</b>	<b>366,859</b>	<b>461,925</b>	<b>556,578</b>
Caja y bancos	174,821	271,793	366,859	461,925	556,578
<b>Activo no corriente</b>	<b>11,258</b>	<b>7,585</b>	<b>3,911</b>	<b>1,570</b>	<b>-</b>
Equipo agrícola	750	750	750	750	750
(-) Depreciación acumulada	(150)	(300)	(450)	(600)	(750)
Herramientas	3,081	3,081	3,081	3,081	-
(-) Depreciación acumulada	(770)	(1,540)	(2,310)	(3,081)	-
Mobiliario y equipo	3,350	3,350	3,350	3,350	3,350
(-) Depreciación acumulada	(670)	(1,340)	(2,010)	(2,680)	(3,350)
Equipo de computación	4,000	4,000	4,000	-	-
(-) Depreciación acumulada	(1,333)	(2,666)	(4,000)	-	-
Gastos de organización	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750
(-) Amortización acumulada	(750)	(1,500)	(2,250)	(3,000)	(3,750)
<b>Total activo</b>	<b>186,079</b>	<b>279,378</b>	<b>370,770</b>	<b>463,495</b>	<b>556,578</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>					
<b>Pasivo corriente</b>	<b>39,154</b>	<b>41,060</b>	<b>41,060</b>	<b>41,473</b>	<b>41,712</b>
I.S.R por pagar	39,154	41,060	41,060	41,473	41,712
<b>Patrimonio</b>	<b>146,925</b>	<b>238,318</b>	<b>329,710</b>	<b>422,022</b>	<b>514,866</b>
Aportación de los asociados	59,775	59,775	59,775	59,775	59,775
Utilidad del ejercicio	87,150	91,393	91,392	92,312	92,844
Utilidad no distribuida	-	87,150	178,543	269,935	362,247
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>186,079</b>	<b>279,378</b>	<b>370,770</b>	<b>463,495</b>	<b>556,578</b>

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

Se presentan los activos, pasivos y patrimonio que posee el proyecto, los cuales servirán para identificar los derechos y obligaciones del mismo. Se puede apreciar

que en el último año las utilidades acumuladas del ejercicio fiscal ascienden a Q. 362,247.00.

### 3.1.7 Evaluación financiera

Es el proceso de medir los resultados de un proyecto de inversión, con la finalidad de determinar si este es rentable y si se cumplen las expectativas de ganancia de los inversionistas.

A continuación se utilizarán algunas herramientas tales como: el punto de equilibrio en valores y unidades, el margen de seguridad, gráfica del punto de equilibrio, el flujo neto de fondos -FNF-, valor actual neto -VAN-, relación beneficio-coste -RBC-, tasa interna de retorno -TIR- y el período de recuperación de la inversión -PRI-.

#### 3.1.7.1 Punto de equilibrio

Determina las ventas que permite cubrir los costos y gastos fijos, lo que permite establecer el nivel donde el proyecto no obtiene pérdidas ni ganancias. Se puede determinar en valores monetarios y en unidades.

- **Punto de equilibrio en valores**

Para determinar el punto de equilibrio en valores, se toman los gastos fijos y se dividen por el porcentaje de ganancia marginal del estado de resultados del primer año de operaciones. El % de la ganancia marginal se determina de acuerdo a los resultados del primer año, como se presenta a continuación:

$$\% \text{ GM} = \frac{\text{Ganancia marginal}}{\text{Ventas netas}} = \frac{\text{Q. 243,012}}{\text{Q. 315,000}} = \mathbf{0.7714667}$$

De acuerdo a los resultados obtenidos, resulta el punto de equilibrio en valores:

$$\text{PEV} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ de Ganancia marginal}} = \frac{\text{Q. 116,708}}{0.7714667} = \mathbf{\text{Q. 151,280.61}}$$

Con la aplicación de la fórmula anterior, se establece que para cubrir los costos y gastos fijos en el primer año, se deberá tener un nivel de ventas de Q.151,280.61 sin obtener ganancia o pérdida.

- **Punto de equilibrio en unidades**

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades se considera el total de ventas a realizar dividido el precio de venta determinado, como se detalla a continuación:

$$\text{PEU} = \frac{\text{Punto de equilibrio en valores}}{\text{Precio de venta}} = \frac{\text{Q. 151,280.61}}{\text{Q. 7.00}} \quad \mathbf{21,611.52}$$

Se establece que se deben vender 21,611.52 bandejas para obtener el nivel de ventas de Q.151,280.61. Debido a que no es posible vender parcialmente una bandeja, se considerará el punto de equilibrio en 21,612 unidades.

- **Prueba del punto de equilibrio**

A través de este procedimiento se comprueban los valores adquiridos en el punto de equilibrio en valores y unidades, cuyo resultado debe ser cero.

	<b>Unidades</b>	<b>Valores</b>	<b>Total</b>
Venta en punto de equilibrio	21,611.52	Q. 7.00	Q. 151,280.64
(-) Costo variables en punto de equilibrio	21,611.52	Q. 1.5997333	Q. 34,572.67
Ganancia marginal			Q. 116,708
(-) Costos y gastos fijos			Q. 116,708
Utilidad neta			-

**Forma de determinar el costo unitario**

Costo directo de producción	69,688
Gastos variables de vta.	2,300
Sub total	71,988
Producción de bandejas	45,000
Costo unitario	1.5997333

- **Margen de seguridad**

Muestra el total de ventas que se pueden dejar de realizar durante un período determinado, sin tener pérdidas.

Fórmula utilizada:  $MS = \text{Ventas} - \text{punto de equilibrio}$

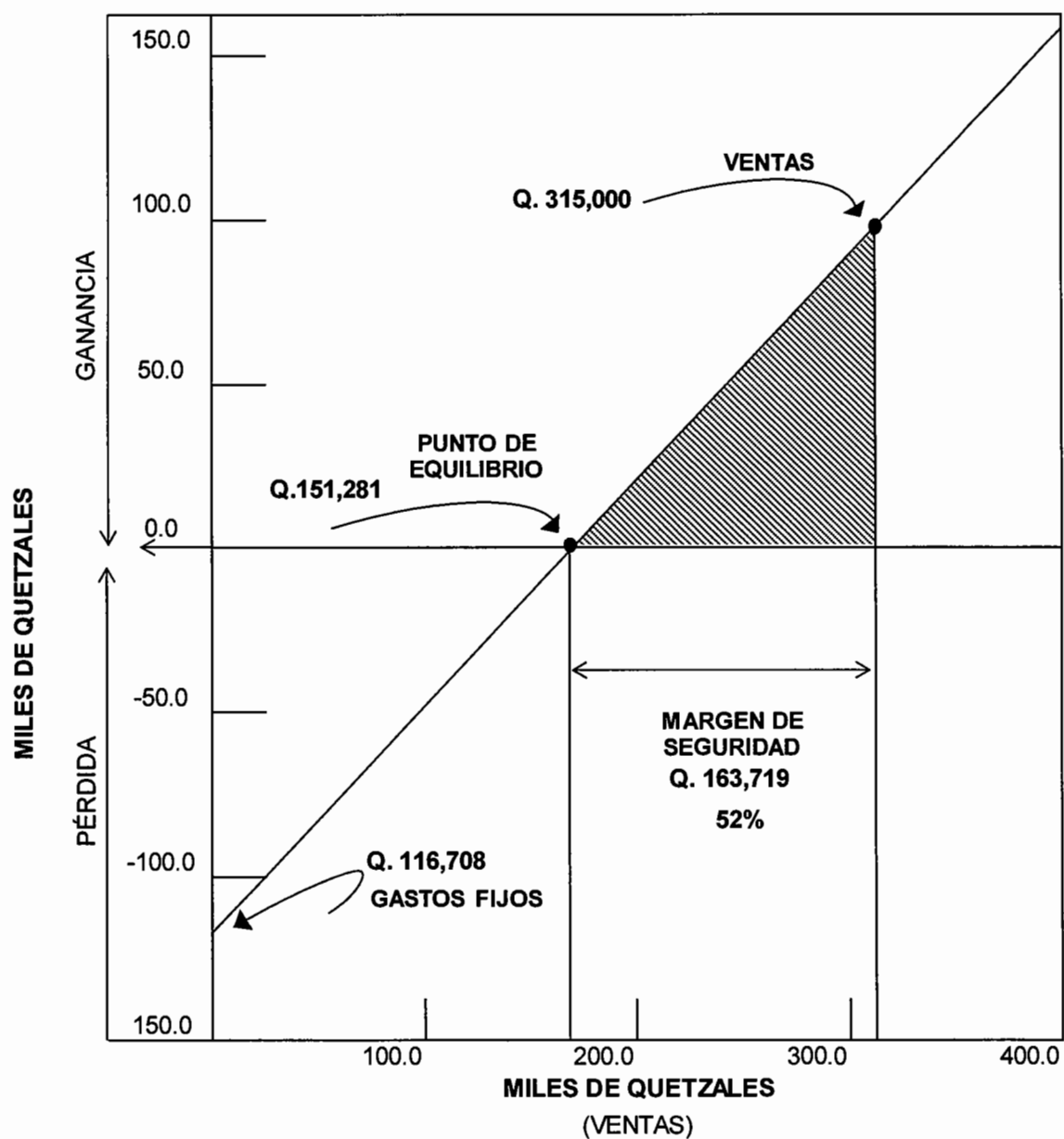
Ventas	315,000	100%
(-) Punto de equilibrio	151,281	48%
<b>Margen de seguridad</b>	<b>163,719</b>	<b>52%</b>

De acuerdo a lo anterior, se estima que el proyecto de bandejas de elote dulce genera un margen de seguridad de 52% sobre el total de ventas, por lo que puede dejar de vender sin afectar negativamente el proyecto.

- **Representación gráfica del punto de equilibrio**

Permite visualizar el comportamiento de los rubros del estado de resultados, refleja el punto en donde no se obtiene pérdidas ni ganancias y muestra la cantidad que debe venderse para no obtener pérdida, dicha información es de importancia para la toma oportuna de decisiones.

**Gráfica 6**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Punto de Equilibrio**  
**Año: 2013**



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

El punto de equilibrio se establece al vender 21,612 bandejas de elote dulce a un precio de Q. 7.00, con lo cual se cubrirán Q. 116,708 de gastos fijos y se obtendrá 52% de margen de ganancia.

### 3.1.7.2 Flujo neto de fondos -FNF-

El flujo neto de fondos de un proyecto lo constituyen los ingresos, el valor residual y los egresos que se originan de las operaciones normales del mismo, en cada uno de los años de la vida útil estimada, estas corrientes de ingresos y egresos se toman del estado de resultados proyectado.

**Cuadro 27**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Flujo Neto de Fondos -FNF-**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>315,000</b>	<b>315,000</b>	<b>315,000</b>	<b>315,000</b>	<b>315,000</b>
Ventas	315,000	315,000	315,000	315,000	315,000
<b>Egresos</b>	<b>224,177</b>	<b>219,934</b>	<b>219,934</b>	<b>220,347</b>	<b>220,586</b>
Costo directo de producción	69,688	69,688	69,688	69,688	69,688
Gastos variables de venta	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
Costos fijos de producción	50,400	50,400	50,400	50,400	50,400
Gastos de venta	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900
Gastos de administración	51,586	51,586	51,586	51,586	51,586
Gastos financieros	6,149	-	-	-	-
Impuesto Sobre la Renta	39,154	41,060	41,060	41,473	41,712
<b>Flujo neto de fondos</b>	<b>90,823</b>	<b>95,066</b>	<b>95,066</b>	<b>94,653</b>	<b>94,414</b>

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

Anualmente la relación entre ingresos y egresos genera flujos netos positivos, lo cual indica que el proyecto es rentable; no se consideran las depreciaciones y amortizaciones por no representar desembolsos de efectivo.



### 3.1.7.3 Valor actual neto -VAN-

Es uno de los métodos básicos que toman en cuenta la importancia de los flujos de fondos en función del tiempo. Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de las corrientes de ingresos y el valor actualizado de las corrientes de egresos, se incluye la inversión total.

**Cuadro 28**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Valor Actual Neto -VAN-**  
**(cifras en quetzales)**

Año	Inversión	Ingresos	Egresos	Flujo neto de fondos	Factor de actualización (20%)	Valor actual neto
0	100,768	-	100,768	(100,768)	1.0000000	(100,768)
1		315,000	224,177	90,823	0.8333333	75,686
2		315,000	219,934	95,066	0.6944444	66,018
3		315,000	219,934	95,066	0.5787037	55,015
4		315,000	220,347	94,653	0.4822531	45,647
5		315,000	220,586	94,414	0.4018776	37,943
<b>Total</b>	<b>100,768</b>	<b>1,575,000</b>	<b>1,205,746</b>	<b>369,254</b>	<b>-</b>	<b>179,541</b>

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

El valor actualizado fue positivo después de aplicar el factor de actualización al flujo neto, la tasa de rendimiento mínima aceptada por el accionista es de 20%, por lo tanto de acuerdo a los criterios de aceptación el proyecto es viable.

### 3.1.7.4 Relación beneficio costo -RBC-

Se le conoce también con el nombre de índice de deseabilidad (ID), es el resultado de dividir los flujos netos actualizados positivos entre los flujos netos actualizados negativos, incluye la inversión total. Permite establecer la eficiencia con que se utilizan los recursos en un proyecto.

**Cuadro 29**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Relación Beneficio Costo -RBC-**  
**(cifras en quetzales)**

Año	Inversión	Ingresos	Egresos	Factor de actualización (20%)	Ingresos actualizados	Egresos actualizados
0	100,768	-	100,768	1.0000000	-	100,768
1	-	315,000	224,177	0.8333333	262,500	186,814
2	-	315,000	219,934	0.6944444	218,750	152,732
3	-	315,000	219,934	0.5787037	182,292	127,277
4	-	315,000	220,347	0.4822531	151,910	106,263
5	-	315,000	220,586	0.4018776	126,591	88,649
<b>Total</b>	<b>100,768</b>	<b>1,575,000</b>	<b>1,205,746</b>	<b>-</b>	<b>942,043</b>	<b>762,503</b>

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

$$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Egresos actualizados}} = \frac{942,043}{762,503} = 1.24$$

La relación beneficio costo muestra que el proyecto es rentable, es mayor que la unidad, por lo que la inversión es aceptable.

### 3.1.7.5 Tasa interna de retorno -TIR-

Es la tasa de actualización que hace que el valor actual de los flujos netos positivos sea igual al valor actual de los flujos netos negativos, incluyen la inversión total.

**Cuadro 30**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Tasa Interna de Retorno -TIR-**  
**(cifras en quetzales)**

Año	Flujo neto de fondos	Tasa de descuento 89.520%	FNF actualizado	Tasa de descuento 89.550%	FNF actualizado	TIR 89.521%	TIR
0	(100,768)	1.000000	(100,768)	1.000000	(100,768)	1.000000	(100,768)
1	90,823	0.531008	48,228	0.530955	48,223	0.530976	48,225
2	95,066	0.281970	26,806	0.281913	26,800	0.281936	26,803

Continúa en la página siguiente...

...continúa cuadro 30

Año	Flujo neto de fondos	Tasa de descuento 89.520%	FNF actualizado	Tasa de descuento 89.550%	FNF actualizado	TIR 89.521%	TIR
3	95,066	0.149728	14,234	0.149683	14,230	0.149701	14,231
4	94,653	0.079507	7,526	0.079475	7,523	0.079488	7,524
5	94,414	0.042219	3,986	0.042198	3,984	0.042206	3,985
<b>Total</b>	<b>369,254</b>	-	<b>12</b>	-	<b>(8)</b>	-	-

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

$$\text{TIR} = (R+) + \left[ (RD) \frac{(VAN+)}{(VAN+) - (VAN-)} \right]$$

$$\text{TIR} = 0.88 + \left[ (0.0002) \frac{12.00}{(12.00) - (8.00)} \right]$$

$$\text{TIR} = 0.88 + \left[ 0.0002 \times 0.600 \right]$$

$$\text{TIR} = 0.8883324 \quad \times \quad 100 = \quad \mathbf{88.3324\%}$$

El resultado de la tasa interna de retorno es de 89.52%, que iguala el valor actual de los flujos netos de fondos con la inversión total del proyecto, que en comparación a la TREMA de 20%, se establece la aceptación y beneficio del proyecto, ya que representa un rendimiento mayor al esperado por los inversionistas.

### 3.1.7.6 Período de recuperación de la inversión -PRI-

Es el tiempo necesario para recuperar la inversión realizada, mediante utilidades obtenidas por el proyecto. Es la acumulación de los flujos netos de fondos actualizados hasta recuperar la inversión.

A continuación se muestra el detalle del período de recuperación de la inversión del proyecto:

**Cuadro 31**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Período de Recuperación de la Inversión -PRI-**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Año</b>	<b>Inversión Total</b>	<b>Valor actual neto</b>	<b>Valor actual neto acumulado</b>
0	100,768	-	-
1	-	75,686	75,686
2	-	66,018	141,704
3	-	55,015	196,719
4	-	45,647	242,366
5	-	37,943	280,309

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

La recuperación de la inversión se determinó de la siguiente manera:

Inversión total	100,768
(-) Recuperación al primer año	75,686
Monto pendiente de recuperar	<u>25,082</u>

PRI= Q. 25,082 / Q.66,018

PRI= 0.3799 x 12 = 4.5588 meses

PRI= 0.5588 x 30 = 16.764 días

PRI= 1 año, 4 meses y 17 días.

Se determina que la recuperación de la inversión será a partir del año uno, cuatro meses y diecisiete días, el cual se considera razonable, de acuerdo al valor de la inversión y del tiempo de vida del proyecto.

### **3.1.8 Impacto social**

A través de este proyecto se busca iniciar la producción de bandejas de elote dulce en el Municipio, lo cual contribuirá con fuentes de empleo, asimismo, incorporar socios inversionistas que permitan contribuir con la búsqueda de alternativas tecnológicas, financiamiento y comercialización, a fin de obtener mayor rentabilidad sobre este producto, crear mejores opciones de inversión y mejorar las relaciones sociales y la calidad de vida de los habitantes.

## **CAPÍTULO IV**

### **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA**

### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ELOTE DULCE**

En este capítulo se desarrollarán los aspectos administrativos y legales que regirán las operaciones de la organización que será la encargada del proyecto de inversión. Para que esta organización, a través de una adecuada administración, logre obtener resultados que beneficien a los agremiados, es necesario conocer los aspectos y características del Municipio y sus habitantes.

#### **4.1 SITUACIÓN ACTUAL**

En la actualidad la organización empresarial agrícola de las unidades productivas del municipio de Huehuetenango son de tipo familiar, es el padre de familia el responsable de la toma de decisiones, la coordinación, dirección y supervisión de las actividades.

#### **4.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

Se propone la creación de una asociación de productores, en la cual pueden participar cualquiera de los habitantes del Municipio que estén dispuestos a cultivar y comercializar elote dulce.

##### **4.2.1 Tipo y denominación**

La organización se denominará: Asociación de Productores “Elote Dulce Occidente”; se catalogará como una entidad privada con el objetivo de cultivar y comercializar elote dulce en el Municipio y en los lugares vecinos.

##### **4.2.2 Localización**

La inversión se realizará en la Aldea Chinaca, ubicada a cuatro kilómetros de la cabecera departamental. Cuenta con suelo apto para el cultivo y vías de acceso pavimentadas que facilitan la producción del cultivo.

### **4.2.3 Justificación**

Derivado de la investigación de campo, se determinó que no existen organizaciones sociales y productivas que se dediquen al cultivo de elote dulce. Esta es una actividad de gran importancia, debido a que les permitirá obtener ingresos económicos distintos a las otras actividades productivas.

El estudio administrativo legal simplifica los procesos en la organización, facilita que se trabaje de forma agrupada para adquirir insumos, entrada a nuevos mercados, requerimiento de financiamiento con tasas de interés accesibles; de manera conjunta se pedirá el apoyo a instituciones que puedan orientar a los productores de elote dulce en relación a procesos agrícolas, asistencia técnica y administrativa.

### **4.2.4 Marco jurídico**

Las asociaciones para que prevalezcan deben fundamentarse bajo la legislación interna y externa que les permitirá ejercer sus actividades de la manera correcta.

#### **• Normas internas**

Son las normas y reglamentos, emitidos y autorizados por la Junta Directiva con la anuencia de los integrantes de la misma, las cuales son:

- ✓ Elaborar acta de constitución que contiene el nombre de la asociación y de las personas que conforman la misma.
- ✓ Elaborar reglamento interno de trabajo, que rige el comportamiento y la actitud de los asociados, así como las sanciones a quien infrinja el reglamento.
- ✓ Elaborar Manual de Normas y Procedimientos, que describe los procesos en cada actividad que permitirán realizar las tareas a la brevedad posible.

- ✓ Manual de Organización, que estipula como serán conformados los puestos de trabajo, incluye un organigrama que mostrará la estructura organizacional, así como los objetivos, misión y visión de la asociación.
- ✓ Elaborar otro tipo de normativas internas como: memorándums, providencias y otros que servirán para dar instrucciones.

- **Normas externas**

Es todo el marco legislativo vigente en Guatemala, que es obligado su aplicación y serán utilizados para el funcionamiento adecuado de la Asociación. A continuación se mencionan las siguientes:

- ✓ Asamblea Nacional Constituyente de 1985, Constitución Política de la República de Guatemala.
- ✓ Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, Decreto número 1441.
- ✓ Jefe del Gobierno de la República, Código Civil, Decreto Ley número 106-64.
- ✓ Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal, Decreto número 12-2002.
- ✓ Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario, Decreto número 6-91.
- ✓ Congreso de la República, Código de Comercio, Decreto número 2-70.
- ✓ Congreso de la República, Bonificación Incentivo, Decreto número 78-92.
- ✓ Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto número número 27-92.
- ✓ Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, Decreto número 10-2012, Libro I.
- ✓ Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto número 295.

- ✓ Jefe del Gobierno de la República de Guatemala, Código Civil, Decreto Ley número 106.
- ✓ Presidente Constitucional de la República, Reglamento de Inscripción de Asociados Civiles, Acuerdo Gubernativo número 512-98.

#### **4.2.5 Objetivos**

Con el propósito de que la producción de elote dulce tenga crecimiento dentro de las actividades del Municipio y genere fuentes de empleo a nivel general, se describen los objetivos siguientes:

##### **4.2.5.1 General**

Impulsar a los agricultores del Municipio al cultivo y comercialización de elote dulce, la cual será una actividad nueva que servirá para el desarrollo de la población local.

##### **4.2.5.2 Específicos**

- ✓ Apoyar a los productores de elote dulce por medio de capacitaciones en relación a procesos de cultivo con nuevas técnicas para la producción.
- ✓ Orientar a los agricultores para la comercialización del producto y utilizar técnicas para introducir el producto al mercado.
- ✓ Dar a conocer el producto en el Municipio y en los lugares aledaños, como estrategia para elevar el consumo.
- ✓ Incentivar a la población al cultivo de elote dulce, el cual generará fuentes de empleo en el Municipio.

#### **4.2.6 Funciones generales**

Para lograr que la Asociación obtenga resultados de forma eficiente y efectiva es necesaria la participación activa de los miembros en las actividades administrativas.



Entre las funciones generales de la Asociación están:

- Administrar el proyecto de cultivo de elote dulce.
- Coordinar y delegar las actividades administrativas y operativas.
- Gestionar el apoyo financiero, capacitación y asistencia técnica con instituciones públicas y privadas.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Optimizar los recursos financieras, materiales y humanos disponibles.

#### **4.2.7 Diseño estructural**

La Asociación será de tipo funcional, esta otorgará a la empresa alta eficiencia en el personal, la división del trabajo es planificada. Los niveles estratégicos se separan de los niveles operativos.

Se dividirá la departamentalización en producción, comercialización y finanzas, esta última será subcontratada en los primeros años, ya que por el tamaño no se considera necesario su funcionamiento como parte propia de la organización.

#### **4.2.8 Sistema organizacional**

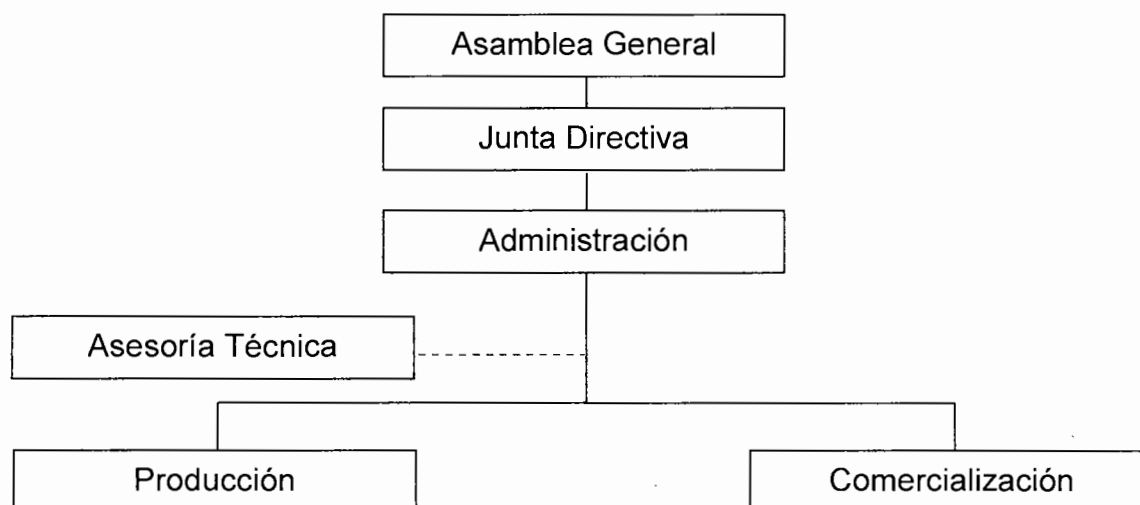
Será de tipo lineal, la autoridad y responsabilidad se transmite de forma integral en una sola línea de mando. Se pretende obtener la mejor eficiencia del personal a través de la división del trabajo y la especialización.

#### **4.2.9 Estructura organizacional**

Para identificar la asociación, es necesario que exista una estructura organizacional adecuada, la cual permitirá la división y ejecución de las actividades para la asociación "Elote Dulce Occidente".

A continuación se detalla la estructura organizacional de la Asociación "Elote Dulce Occidente:

**Gráfica 7**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Estructura Organizacional**  
**Asociación de Productores “Elote Dulce Occidente”**  
**Año: 2013**



Fuente: investigación de campo. Grupo EPS. Segundo semestre 2013.

Se plantea una estructura organizacional, con el objetivo de conocer la conformación de la misma y poder tomar las decisiones por parte de la Asamblea General, siempre que se tome en cuenta la jerarquía de la asociación. Es evidente que la asociación tiene una magnitud pequeña, pero se registrará por una estructura legal que servirá para operar de la manera más exitosa.

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

Se detallan las funciones que realizará cada departamento

- **Asamblea general**

Se le denomina al órgano superior de la Asociación, la cual estará integrada por los asociados o miembros de la organización, quienes tendrán la potestad de nombrar a la Junta Directiva.

En la Asamblea General se realizarán reuniones ordinarias y extraordinarias si es necesario a través de convocatorias que realizará la Junta Directiva.

- **Junta directiva**

Estará conformada por un grupo de asociados que se encargarán de planificar, dirigir y supervisar que se cumplan los reglamentos y disposiciones de la Asociación con la anuencia de la Asamblea General. Esta será la encargada de planificar y coordinar las actividades del proyecto para que se cumplan los objetivos.

- **Administración**

Esta unidad estará a cargo de una persona, quien será la encargada de velar por el cumplimiento de las actividades administrativas, a través de la planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos humanos, materiales y financieros con los que dispone la organización; así como el uso eficiente de estos.

Deberá informar a la Junta Directiva sobre la ejecución del trabajo; el Administrador rendirá cuentas a través de informes de adquisiciones y ventas efectuadas; se solicitará capacitación a instituciones como el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, si se considera indispensable.

- **Asesoría técnica**

Asesorar a los asociados con relación a los recursos técnicos más apropiados con los que se puede contar para los procesos productivos que requiere la producción de elote dulce.

✓ Recomendar equipo necesario.

- ✓ Recomendar mejoras a los procedimientos a realizar.

La importancia de esta unidad es contar con una opinión profesional que ayude a mejorar los procedimientos a realizar. Esta será contratada de una manera externa, la cual brindará apoyo en las decisiones de la Junta Directiva.

- **Contabilidad**

Su función es el registro de las operaciones contables de la Asociación, entre estas se pueden mencionar:

- ✓ Registrar los costos de producción y ventas.
- ✓ Pagar planillas.
- ✓ Elaborar y presentar estados financieros.

Esta área es muy necesaria ya que en ella se controlarán todos los rubros en los que se manejen los recursos financieros de la Asociación. Éste servicio será contratado de manera externa, brindará apoyo en las decisiones de la Junta Directiva.

- **Producción**

Se encargará de llevar a cabo el proceso productivo con base al estudio técnico; la producción estará conformada por las actividades de los diferentes procesos que los jornaleros realicen desde la preparación del suelo hasta el empaque del producto.

- **Comercialización**

La comercialización tendrá la función de buscar mercado para introducir el producto, también se encargará de controlar los precios en el mercado. Estará a

cargo del Administrador y uno de los jornaleros, quienes realizarán las ventas durante el mes posterior a las cosechas.

### **4.3 RECURSOS NECESARIOS**

Son los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el óptimo desarrollo de la inversión.

#### **4.3.1 Financieros**

Conformados por recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la propuesta de inversión. La inversión total es de Q.100,768.00; conformados por 15% de inversión fija (Q.14,931) y 85% de inversión en capital de trabajo (Q.85,837.00).

#### **4.3.2 Materiales**

Se consideran como recursos materiales el área en la que se cultivará el elote dulce, la cual es de una manzana de terreno. Otros recursos materiales son todos los instrumentos necesarios para el cultivo (azadones, piochas, hachas, rastrillos, bombas de fumigación, entre otros) y el mobiliario y equipo de oficina (escritorios, sillas, computadoras, mesas, calculadoras, entre otros).

#### **4.3.3 Humanos**

La asociación estará conformada por 12 productores o asociados, que aportarán su fuerza laboral para el proceso productivo y administrativo.

### **4.4 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Toda organización debe considerar como propósito necesario su proyección social, económica y cultural ante la población.

#### **4.4.1 Social**

La Asociación deberá permitir la inclusión de agricultores de diferentes comunidades, lo que generará fuentes de empleo que mejoren el nivel de vida de sus familias y contribuirá al desarrollo social de la comunidad.

#### **4.4.2 Económica**

La proyección económica de la organización se evidenciará en el aumento del flujo comercial del Municipio. Se podrá obtener mejores precios en la compra de insumos y acceso a créditos con mejores tasas de interés para los agricultores.

#### **4.4.3 Cultural**

La proyección cultural se enfoca principalmente en la adquisición de nuevos conocimientos para la implementación de un nuevo cultivo. Se obtendrá asistencia técnica que permita mejorar los procesos productivos.

### **4.5 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso se compone cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control. Representan las diversas actividades que de forma sistemática se interrelacionan para lograr los objetivos establecidos.

#### **4.5.1 Planeación**

El desarrollo de los cursos de acción y los medios a utilizar para alcanzar los objetivos trazados deberá ser responsabilidad de la Junta Directiva. Es importante la consideración del principio de flexibilidad para que las actividades programadas puedan ser reencauzadas durante su desarrollo.

Se debe evaluar también la rentabilidad para verificar que el margen establecido con anterioridad se logre alcanzar de acuerdo a los objetivos financieros.

Es indispensable que todos los miembros de la organización participen y dirijan sus esfuerzos hacia el logro de los resultados deseados.

#### **4.5.1.1 Misión**

“Alcanzar la satisfacción de nuestros clientes por medio de calidad y buen precio y contribuir con el desarrollo socioeconómico de los productores y sus familias”.

#### **4.5.1.2 Visión**

“Desarrollar el cultivo del elote dulce como una alternativa de producción agrícola que contribuya a mejorar el nivel de vida de los habitantes de la región”.

#### **4.5.1.3 Objetivo**

Incentivar a los agricultores de la región para el cultivo del elote dulce, integrándolos a la Asociación con el fin de ampliar y fortalecer la oferta en el mercado.

#### **4.5.1.4 Políticas**

Los productores miembros de la Asociación velarán por los intereses en beneficio de la calidad del producto y el uso eficiente de los recursos disponibles. La Junta Directiva se comprometerá a presentar periódicamente informes que reflejen la situación financiera de la Asociación.

#### **4.5.1.5 Estrategias**

Brindar capacitación a los agricultores miembros de la Asociación para que optimicen sus recursos en el cultivo del elote dulce.

Promover la participación activa de todos los miembros de la Asociación en el proceso productivo, para la búsqueda satisfactoria de los objetivos establecidos.

#### **4.5.1.6 Programas**

Se desarrollará una programación formal de las actividades de producción y comercialización con el fin de contar con una base de medición para las actividades de cada miembro responsable del logro de los objetivos. Los programas deberán ser flexibles y adaptables a los cambios del mercado y a variaciones del clima en la región.

#### **4.5.1.7 Presupuesto**

Será responsabilidad de la Junta Directiva velar por la elaboración y programación de presupuestos anuales que logren satisfacer las necesidades y requerimientos de la producción. Los presupuestos deben ajustarse a las realidades socioeconómicas de la nación.

### **4.5.2 Organización**

La administración de la Asociación velará por la distribución y coordinación de las funciones y actividades administrativas y productivas, por medio de una correcta selección de personal, interacción entre los diferentes departamentos, jerarquías y funciones de cada empleado, con el objetivo de lograr la eficiencia en la organización.

#### **4.5.2.1 Tipo de organización**

La organización propuesta será de tipo formal porque contará con una estructura con funciones intencionalmente definidas.

#### **4.5.2.2 Especialización**

Los puestos establecidos en la organización buscan la especialización del trabajo desarrollado.



#### **4.5.2.3 Autoridad y responsabilidad**

Se elabora un manual de organización que contará con la descripción técnica de cada uno de los puestos, esto facilita el desarrollo de las actividades. Cada integrante de la asociación deberá tener conocimiento de estos manuales para comprender las funciones que cada puesto desarrolla. La autoridad será lineal.

#### **4.5.2.4 Centralización y descentralización**

Se pretende que la Asociación sea una organización descentralizada, se delegará autoridad en los integrantes de acuerdo a las funciones que desarrollan.

#### **4.5.3 Integración**

A través de la integración la organización mantiene una interrelación constante entre los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales. Es importante que el personal que se integre a la organización cuente con las cualidades y cumpla con los requisitos que cada puesto requiere. En cuanto a los materiales, se debe contar con los suministros necesarios para el logro eficiente de las funciones de cada puesto.

##### **4.5.3.1 Reclutamiento y selección**

Se realizarán convocatorias en medios de comunicación, para reclutar a personas interesadas en trabajar en la Asociación. Las personas interesadas serán seleccionadas de acuerdo a la adaptación de su perfil con los requisitos de cada puesto.

##### **4.5.3.2 Inducción**

A cada empleado que ingrese a la organización se le brindará una inducción para que conozca la misión, visión, objetivos de la organización; así como las funciones que desarrollará en su puesto.

#### **4.5.3.3. Capacitación y desarrollo**

La administración de la Asociación buscará el apoyo financiero y tecnológico de organizaciones privadas y estatales para brindar a los miembros capacitaciones frecuentes, con el objetivo de optimizar los recursos, actualizar procesos y recursos tecnológicos que mejoren los procesos productivos.

#### **4.5.4 Dirección**

La administración de la Asociación será la encargada de dirigir estratégicamente las actividades que desarrollarán los miembros durante el proceso productivo. Velará por el cumplimiento de organizacionales y grupales.

##### **4.5.4.1 Liderazgo**

Se busca que el liderazgo sea de estilo democrático o participativo, se convocará a reuniones para involucrar a los miembros de la Asociación en las decisiones y acciones y se alentará su participación.

##### **4.5.4.2 Comunicación**

Se propone que la comunicación dentro de la organización sea tanto descendente como ascendente. Será descendente para informar sobre los objetivos y metas alcanzadas, acciones correctivas, nuevas estrategias, etc.; la información se transmitirá por vía oral y escrita. Será ascendente como medio de retroalimentación, se contará con medios orales y escritos que faciliten este tipo de comunicación.

##### **4.5.4.3. Resolución de conflictos**

Se delegará al encargado de cada área la autoridad y responsabilidad para resolver los conflictos que se presenten, tanto como le sea posible. Los conflictos se analizarán para determinar posibles áreas de oportunidad de mejora en los procesos administrativos y productivos.

#### **4.5.5 Control**

Será responsabilidad de la Junta Directiva la evaluación de los objetivos y resultados obtenidos en determinado momento, con los planificados; permitiendo elaborar las acciones correctivas necesarias y la formulación de nuevos planes.

##### **4.5.5.1 Evaluación de desempeño**

Se evaluará el desempeño con el fin de verificar si los planes establecidos se han cumplido y si es necesario realizar acciones correctivas.

##### **4.5.5.2 Presupuesto**

Se contará con la elaboración de un presupuesto que permita medir el alcance de los planes financieros de la organización.

Su formulación y evaluación estará a cargo de la Junta Directiva, se buscará que la evaluación sea trimestral para poder elaborar las acciones y planes correctivos en caso sea necesario.

##### **4.5.5.3 Retroalimentación**

Esta se realizará desde los diferentes puestos de la organización, se pretende que con esta medida de control se obtenga información sobre las dificultades o inconvenientes que se puedan presentar en las actividades administrativas y productivas, para elaborar las acciones y planes correctivos.

##### **4.5.5.4 Productividad**

Esta medida de control buscará evaluar la relación insumos-productos en ciertos períodos, principalmente en el logro de los objetivos relacionados a la producción del cultivo.

## CONCLUSIONES

Al concluir la investigación realizada durante el trabajo de campo y al analizar la información obtenida, se mencionan como conclusiones principales.

1. A través de la evaluación de las variables del diagnóstico socioeconómico se puede confirmar que el Municipio de Huehuetenango es el principal centro comercial y financiero del Departamento. Es el municipio que cuenta con la mayor infraestructura productiva y debido a esto sirve de acopio para el traslado de diversos productos a otros municipios y departamentos.

Sin embargo, a pesar de esto, presenta deficiencias importantes en aspectos sociales y económicos, dentro de los principales se puede mencionar la limitación al acceso a los servicios básicos, principalmente en el área rural. Hay comunidades que no cuentan con drenajes y en algunas que sí hay, estos son deficientes. Caminos de terracería de difícil acceso, lo que limita y eleva el costo del traslado de los productos. No cuenta con un adecuado sistema de tratamiento de aguas y de desechos sólidos; las aguas contaminadas son vertidas en los ríos, lo que produce enfermedades y malos olores.

Dentro de los aspectos positivos se encuentra el crecimiento considerable de la actividad comercial y de servicios, lo que representa una importante fuente de generación de empleos. En el Municipio se desarrollan las cinco actividades productivas evaluadas; agrícola, pecuaria, artesanal, agroindustrial e industrial. Es el centro de acopio para los productores de café de la región.

Cuenta con un buen número de establecimientos educativos, sin embargo se pudo observar que la población, principalmente en el área rural, deja de asistir a la escuela a determinada edad.

2. Según información obtenida, la actividad agrícola ha disminuido considerablemente en los últimos años. La razón principal es el bajo rendimiento y las pocas ganancias obtenidas, a eso se suma el crecimiento del comercio y los servicios. Para muchas personas que se dedicaban a la agricultura, actualmente les resulta más rentable y mejor remunerado trabajar como dueños o dependientes de alguna empresa comercial o de servicios.

El crecimiento de la población ha contribuido a que extensiones de terreno que antes eran cultivadas, actualmente han sido lotificadas para construcción de viviendas.

El maíz es el producto agrícola que más se produce, pero a comparación de otras actividades productivas, su aporte a la economía del Municipio no es significativo. Los terrenos dedicados al cultivo del maíz son extensiones pequeñas y 90% de la producción es destinada al autoconsumo, según indicaron los agricultores, lo que limita el intercambio comercial.

3. El cultivo de elote dulce, como propuesta de inversión, es viable; esto se determinó a través de los cuatro estudios realizados. Actualmente el elote dulce no se cultiva en el Municipio, pero con la adecuada administración, procesos productivos eficientes y la aplicación de tecnología, puede llegar a representar una importante alternativa de producción.
4. La organización empresarial propuesta constituye la entidad que velará por la utilización adecuada de los recursos para el cultivo del elote dulce. Con el establecimiento de planes, objetivos, programas; se optimizará el uso de los recursos con los que cuenta la organización y se llevará un mejor control de la producción. Se contará con una administración científica con puestos y funciones bien definidas, en la actualidad los agricultores realizan sus

actividades de forma empírica, carecen de medidas de control adecuadas que evalúen su desempeño.

## RECOMENDACIONES

Se formulan las siguientes recomendaciones:

1. A los Consejos Comunitarios de Desarrollo del Municipio, solicitar a la Municipalidad la formulación, en conjunto con el Gobierno, de programas y proyectos que beneficien y contribuyan a elevar el nivel de vida de los habitantes. Por ejemplo; proyectos que permitan el acceso de los servicios básicos a los habitantes, principalmente en el área rural.

A la población, velar por la utilización de los recursos naturales del Municipio. Además proponer al Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales el desarrollo de una campaña informativa que transmita a la población la importancia del adecuado manejo de los recursos naturales.

Al Consejo Municipal de Desarrollo, sugerir al Ministerio de Cultura y Deportes que dirija actividades sociales y deportivas que contribuyan a la participación ciudadana.

A los vecinos de los diferentes centros poblados, requerir a la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres –CONRED- divulgar las acciones necesarias en caso surja un evento que ponga en riesgo la vida de los habitantes, a través de afiches, letreros, comunicados en lugares públicos.

A la población: participar activamente en el cuidado de los recursos naturales. Su participación para dar a conocer sus necesidades principales.

2. A los agricultores: la formación de organizaciones como comités, cooperativas y asociaciones que los agrupe como miembros, de esta manera tendrán un respaldo más sólido para obtener capacitaciones, asesorías técnicas, facilidad

a acceso a créditos a tasas de interés más cómodas, capacidad de negociación del precio de su producción, entre otros aspectos. Además solicitar al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA- que brinde el respaldo tecnológico y asesoría técnica necesarios para aumentar la producción agrícola del Municipio.

3. A los agricultores: considerar el cultivo del elote dulce como alternativa de producción.

A los inversionistas o personas interesadas, solicitar al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-: el respaldo para que el proyecto de inversión “Producción de Elote Dulce” sea una realidad. Facilitación de capacitaciones y asesorías técnicas para el cultivo de este producto.

A la asociación que represente a los productores de elote dulce, establecer los vínculos necesarios con la Universidad de San Carlos, para que a través de la Facultad de Agronomía y la Facultad de Ciencias Económicas, se brinde asesoría técnica y financiera para el desarrollo de este cultivo. Así también con bancos, cooperativas y otras entidades financieras para que otorguen créditos accesibles a los agricultores.



## 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). 3ª. ed. Guatemala, Praxis. 126 p.
- Analfabetismo. Conceptos y definiciones. (en línea). Consultado: 24 agosto 2014. Disponible en: <http://conceptosydefiniciones.wordpress.com/2011/05/15/definición-de-analfabetismo/>.
- Anacafe, El café (en línea). Guatemala. Consultado el 17 de octubre del 2013. Disponible en: <http://portal.anacafe.org/Portal/Documents/Documents/200412/33/12/Cultivo%20de%20Ma%C3%ADz.pdf>.
- BLOGSPOT Municipalidad de Huehuetenango, Consultado el 05 de oct. 2013. Disponible en: [http://huehuetenangocpd.blogspot.com/2009\\_11\\_01\\_archive.html](http://huehuetenangocpd.blogspot.com/2009_11_01_archive.html).
- Baca Urbina, G. 2001. Evaluación de proyectos. 4ta ed. México, McGraw-Hill Interamericana. 383 p.
- Belch, G. E. y Belch, M. A. 2004. Publicidad y promoción. 3a. ed. s.l. Mcgraw-Hill. s.p.
- Bernal Torres, C. A. Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2ª. ed. Guatemala, Editorial Pearson Educación. 304 p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Acuerdo Gubernativo de salarios mínimos para actividades agrícolas, no agrícolas y de la actividad exportadora y de maquila, No. 388-2010. Guatemala, s.n. 13 p.

- Congreso de la República, GT. s.f. Bonificación Incentivo. Decreto 37-2001. Guatemala, s.n. s.p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Código Civil. Decreto Ley 106. Guatemala, s.n. 270 p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Código de Comercio. Decreto 2-70, y sus reformas. Guatemala, s.n. 170 p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Código de Trabajo. Decreto 1441. Guatemala, s.n.182 p.
- Congreso de la República, GT. s.f Código Municipal. Decreto 22-2010, y sus reformas. Guatemala, s.n. 48 p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Código Tributario. Decreto 6-91, y sus reformas. Guatemala, s.n. 63 p.
- Congreso de la República, GT. 2008. Constitución Política de la República de Guatemala. 5ª. ed. Guatemala, s.n. 76 p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Delincuencia y al Contrabando Aduanero, Decreto 4-2012. Guatemala, s.n. 13 p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012. Guatemala, s.n. 96 p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Ley del Arbitrio del Ornato Municipal, Decreto 121-96. Guatemala, s.n. 5 p.

- Congreso de la República, GT. s.f. Ley de Cooperativas, Decreto 82-78. Guatemala, s.n. 12 p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Ley de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres Naturales o Provocados, Decreto 109-96. Guatemala, s.n. 7 p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto 15-98. Guatemala, s.n. 13 p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295. Guatemala, s.n. 44 p.
- Congreso de la República, GT. s.f. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto 76-78. s.n. s.p.
- CONALFA (Comité Nacional de Alfabetización) 2009. La alfabetización, una oportunidad para la población excluida. Guatemala, s.n. 25 p.
- División de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Huehuetenango. Áreas Boscosas, Diagnóstico de Recursos Naturales.
- Dinámica de la Cobertura Forestal 2006-2010, Instituto Nacional de Bosques – INAB- años 2012.
- Extensión territorial, Mancomunidad de Municipios del Sur Occidente del Departamento de Huehuetenango MAMSOHUE 2002 límites no oficiales.
- FUNCEDE (Fundación Centroamericana para el Desarrollo) 2005. Presupuestos municipales en Guatemala 2000-2003. Guatemala, s.n. 8 p.

- INAB (Instituto Nacional de Bosques).2012. Dinámica de la Cobertura Forestal 2006-2010.
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 1979. III Censo Nacional y Agropecuario. Tomo I Volumen I. Guatemala, s.n. 1488 p.
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 2003. IV Censo Nacional y Agropecuario. Tomo I Volumen II. Guatemala, s.n. 430 p.
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 2002. XI Censo Nacional y VI habitación. Tomo II Volumen I, Guatemala. s.n. 131 p.
- Icta, Granos básicos. Semilla del frijol. (en línea). Guatemala. Consultado el 17 de octubre del 2013. Disponible en: <http://www.icta.gob.gt/granosBasicos/produccionSemillaFrijol.pdf>.
- Koontz, H y Wehrich, H. 2004. Administración una perspectiva global. 12a. ed. México, Ma Graw-Hill. 804 p.
- Mendoza, G. 2007. Compendio de mercadeo de productos agropecuarios. San José, Costa Rica. s.n. 335 p.
- Municipalidad de Huehuetenango, Plan de Desarrollo Huehuetenango, Huehuetenango. Edición Agosto 2011.148 p.
- Salario mínimo 2013. Guatemala. Consultado el 10 de septiembre de 2015. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gob.gt>.

- SEGEPLAN (Secretaría General de Planificación Económica). 2007. Formulación y Evaluación de Proyectos. Guatemala, s.n. 194 p.
- Siap, Cultivos de interés. Café uva. (en línea). Guatemala. Consultado el 17 de octubre del 2013. Disponible en: [http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=79](http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=79).
- 
- The freedictionary, El maíz (en línea). s.l. Consultado el 17 de octubre del 2013. Disponible en: <http://es.thefreedictionary.com/ma%C3%ADz>.
- Vegetales Guatemala. Consultado el 29 de agosto de 2014. Disponible en: <http://www.sjagroexport.net.imagenes/distrib1.png>.
- Zamora, F. 1969. Tratado de teoría económica. Fondo de cultura económica. s.n. México. s.p.

## **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Centros poblados**  
**Año: 2013**

No.	Centro poblado	(Colonias, sectores, caseríos, cantones)	
Área urbana			
1	Zona 1	Colonia El Centro Colonia El Mirador Colonia Reyna	Colonia Santa Elisa Colonia Los Pinitos
2	Zona 2 Minerva	Colonia Panamá Colonia Los Jazmines Sector de la Democracia	Colonia El Acintal Colonia Los Aguacatillos
3	Zona 3 El Calvario, El Carrizal El Carrizal, Segundo Carrizal Arriba	Colonia Santa Luisa Colonia Primavera Colonia San Valentín Colonia La Reforma Caserío Los Pinitos Cantón Buena Vista Sector La Prodesa Residencial Vista Bella Residencial San Isidro Residencial Molina	Colonia San Vicente Colonia La Florida Colonia Lomas del Carrizal Colonia Las Rosas  Residencial Vista Bella II Residencial Vista al Monte Residencial Alta Vista Colonia San Sebastián
4	Zona 4 El Terrero, Cerrito de Maíz, Cantón San Sebastián	Colonia La Joya Colonia La Bendición Sector La Rinconada Residencial El Pedregal	Sector Terrero Alto Residencial Huehuetenango
5	Zona 5 Cantón San José	Colonia Paula María Colonia Alvarado Colonia El Bosque Colonia Los Encinos Colonia El Prado Colonia El Valle Colonia G&T Sector Canshac	Colonia Los Ángeles Colonia Josefina Colonia La Hondonada Colonia Los Encinos P/B Colonia Esmeralda Colonia Las Flores Colona INVI
6	Zona 6 Jumaj	Colonia Vista Hermosa Colonia Las Delicias Colonia El Recreo Sector El Llano	Colonia Monte Verde Colonia Los Jazmines  Sector Monte Verde
7	Zona 7 Lo De Hernández	Colonia Puntarenas Colonia Xinabajul Colonia José Ernesto Colonia El Eucalipto Colonia El Eucalipto I Sector La Escuela Sector Cuyumpá	Colonia El Eucalipto II Colonia Los Chutalitos Colonia Cardona Colonia Herrera Colonia El Edén Sector Brasilia

Continúa en la página siguiente...

... continúa anexo 1

No.	Centro poblado	(Colonias, sectores, caseríos, cantones)	
8	Zona 8 El Hipódromo, Corral Chiquito	Residencial Bosques de Vista Hermosa Colonia El Mosquetal Colonia El Oasis Sector Santa Agape	Colonia Hernández Sector Proyecto San José
9	Zona 9 Zaculeu Central	Residencial Las Hortensias Colonia Bosques del Pinal Sector La Cruz	
10	Zona 10 Las Lagunas	Colonia Los Ángeles Colonia Brisas del campo	Colonia Moscamed
11	Zona 11 Cambote	Colonia Las Terrazas Colonia Ciudad Victoria Colonia Los Ángeles Sector No. 2 Cambote Sector No. 3 Cambote Sector No. 4 Cambote Sector No. 5 Cambote	Colonia Las Luces Colonia Industrial Sector No. 6 Cambote Sector No. 7 Cambote Sector No. 8 Cambote
12	Zona 12 Chimusinique	Colonia Hojarascas de Rio Sector Pino Montano	
Área rural			
1	Aldea Sunul		
2	Aldea Ojechejel		
3	Aldea Quiaquixac		
4	Aldea San Lorenzo	Cantón La Barranca	
5	Aldea Chiquiliabaj		
6	Aldea Xeteman	Cantón Buena Vista	
7	Aldea Canceláj		
8	Aldea El Orégano	Caserío Rio Negro Cantón El Orégano	
9	Aldea La Estancia	Caserío El Valle Caserío Sucuj Cantón la Florecita	Caserío Llano Grande Cantón Las Pilas

Continúa en la página siguiente...

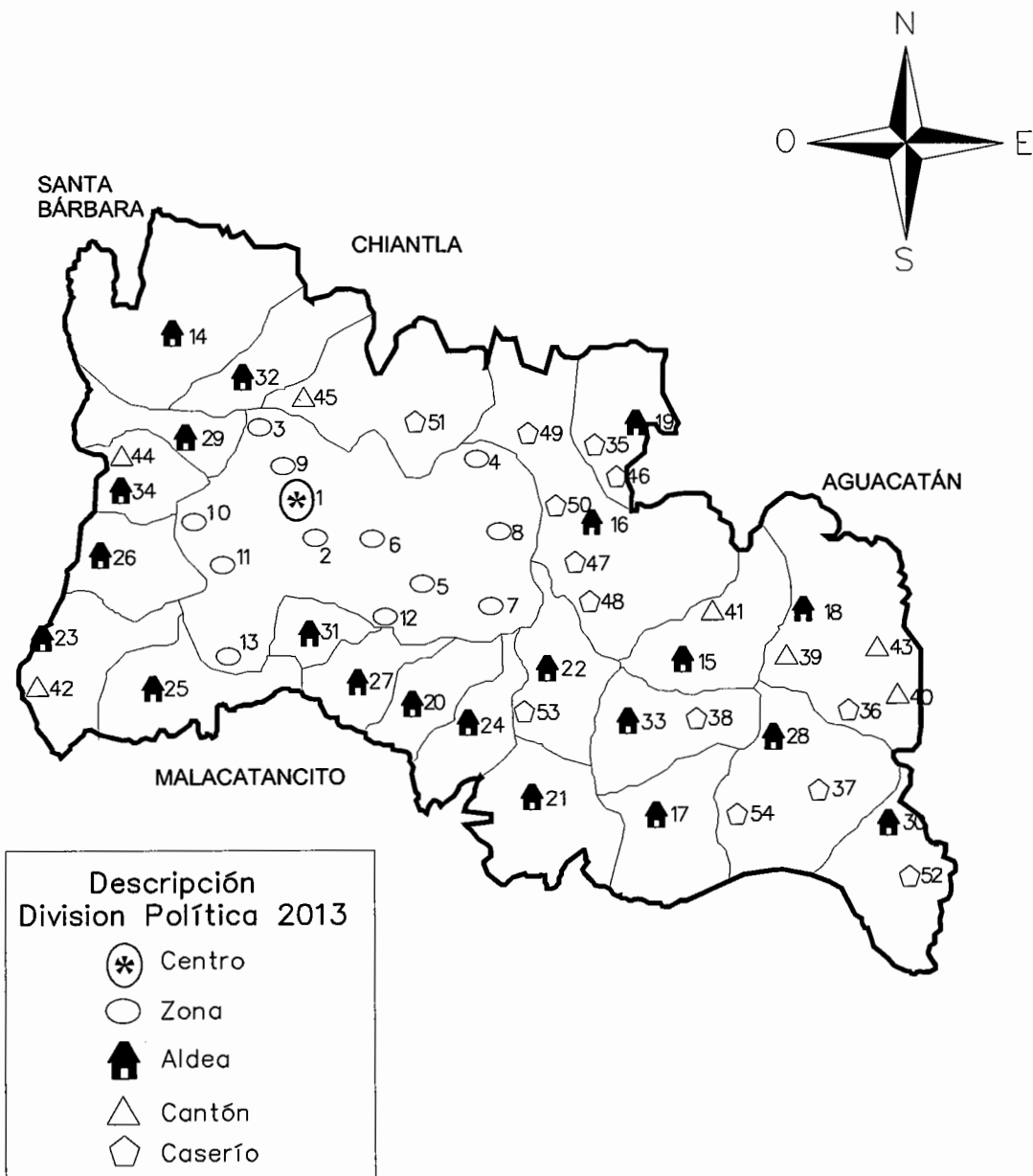


...continúa anexo 1

No.	Centro poblado	(Colonias, sectores, caseríos, cantones)	
		Cantón Posh	Cantón La Barranca
10	Aldea Ocubila	Cantón Lo de Chávez	
11	Aldea Canabaj	Sector Cementerios	Sector Los López
		Sector La Escuela	Sector El Porvenir
12	Aldea Chivacabé	Sector El Mamut	
13	Aldea Tojtzale	Caserío Xinaxoj	
14	Aldea Suculque	Caserío Tres Cruces	
15	Aldea Talmiche		
16	Aldea Chilojá		
17	Aldea Llano Grande		
18	Aldea Chinacá	Cantón La Florida	Cantón Las Rivas
		Cantón Las Lagunas	Cantón Tojespac
		Sector El Campo	Sector Los Chocoyos
19	Aldea Tojocaz		
20	Aldea Zaculeu Ruinas		
21	Aldea Zaculeu Capillas		

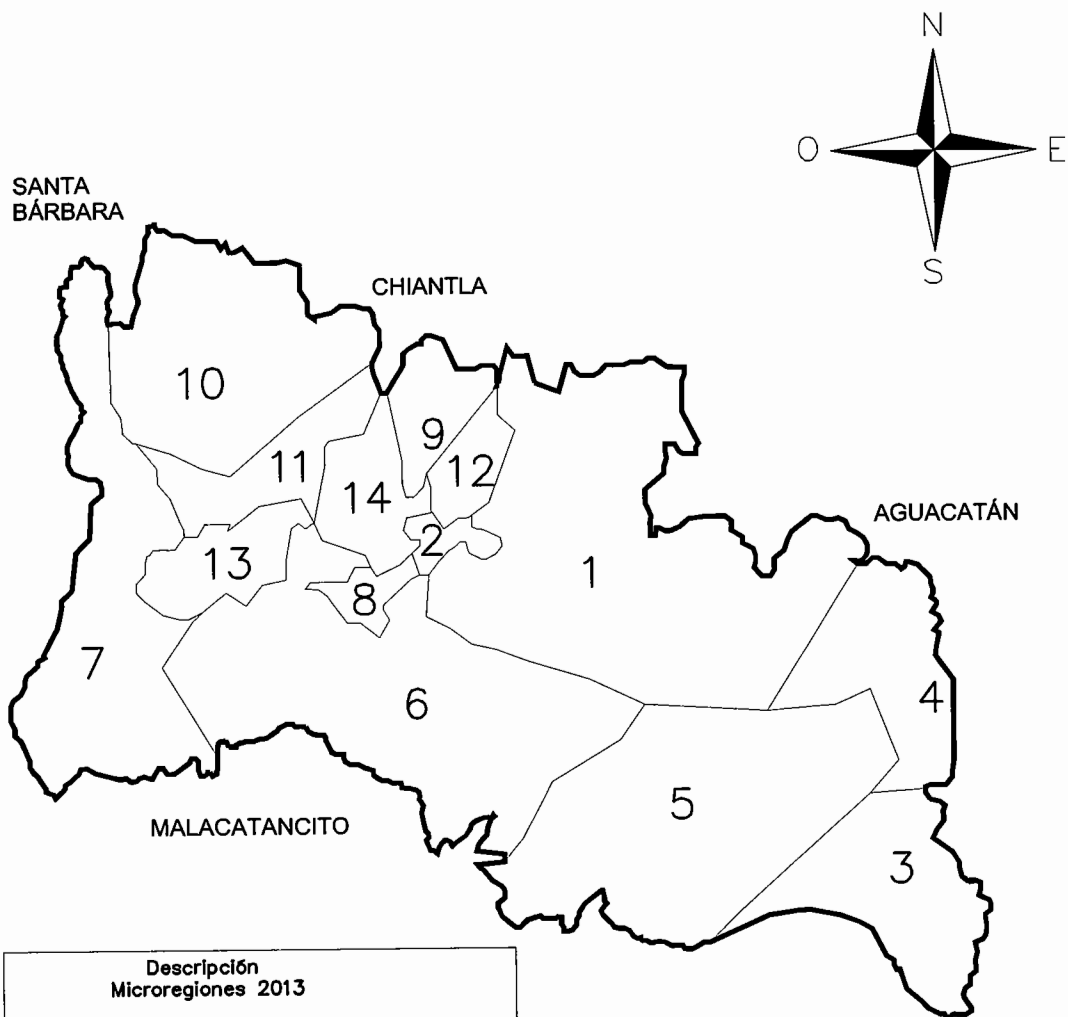
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

**Anexo 2**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**División Política**  
**Año: 2013**



Fuente: elaboración propia, con base en datos de la Secretaría de Planificación y Programación -SEGEPLAN-, Diagnóstico de Recursos Naturales de la División de Gestión Ambiental de la Municipalidad año 2013; e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

**Anexo 3**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Microrregiones**  
**Año: 2013**



Descripción Microregiones 2013	
1. La Chinacá	8. Zona 5
2. Zona 2	9. Zona 6
3. El Orégano	10. Zaculeu
4. La Estancia	11. Zona 4
5. Xeteman	12. Zona 3
6. Ojechejel	13. Zona 9
7. Suculque	14. Cerrito del Maíz

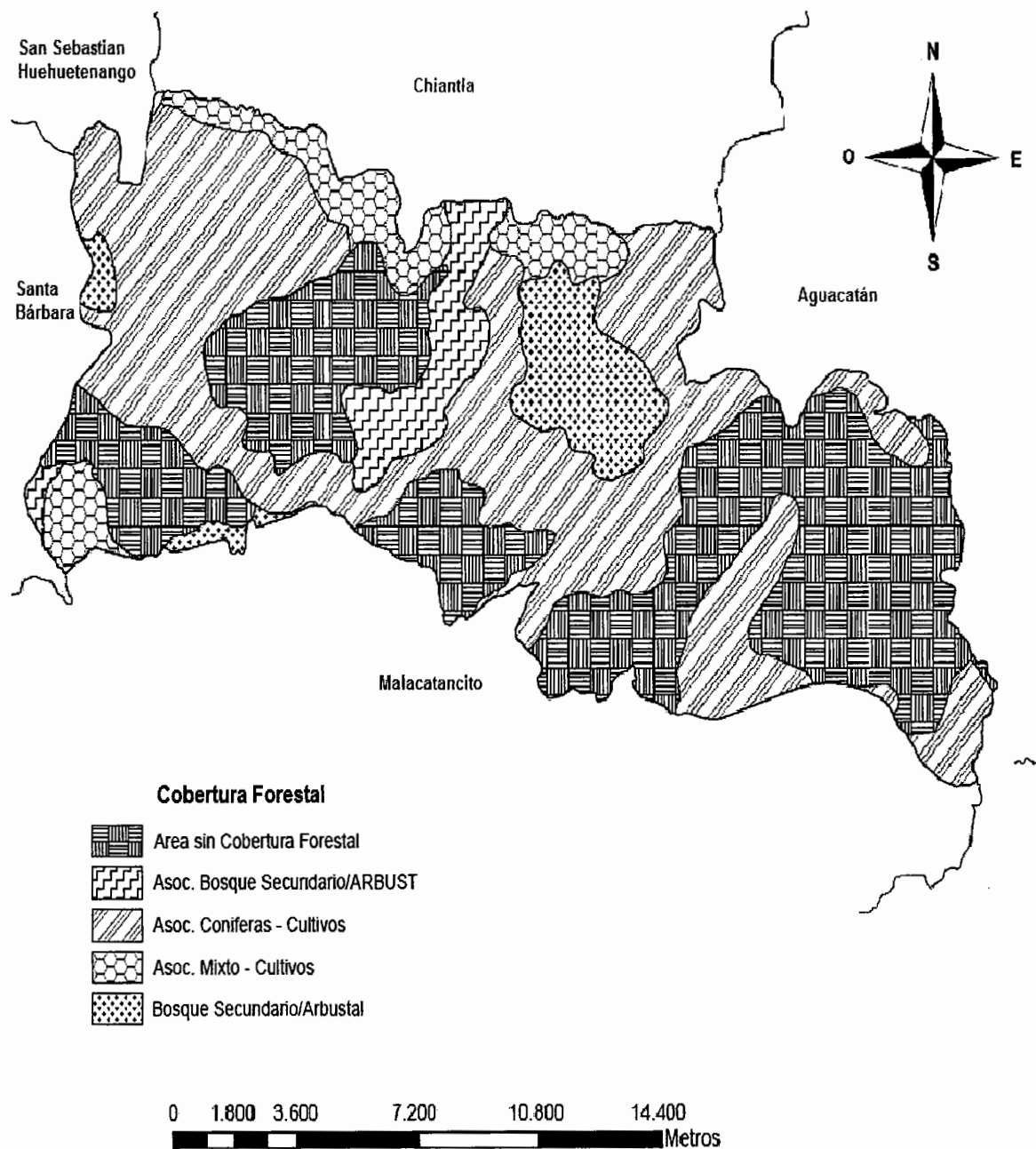
Fuente: elaboración propia, con base en los datos de la Secretaría de Planificación y Programación -SEGEPLAN-, División de Planificación Municipal de Huehuetenango e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

**Anexo 4**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Recursos Hídricos**  
**Año: 2013**



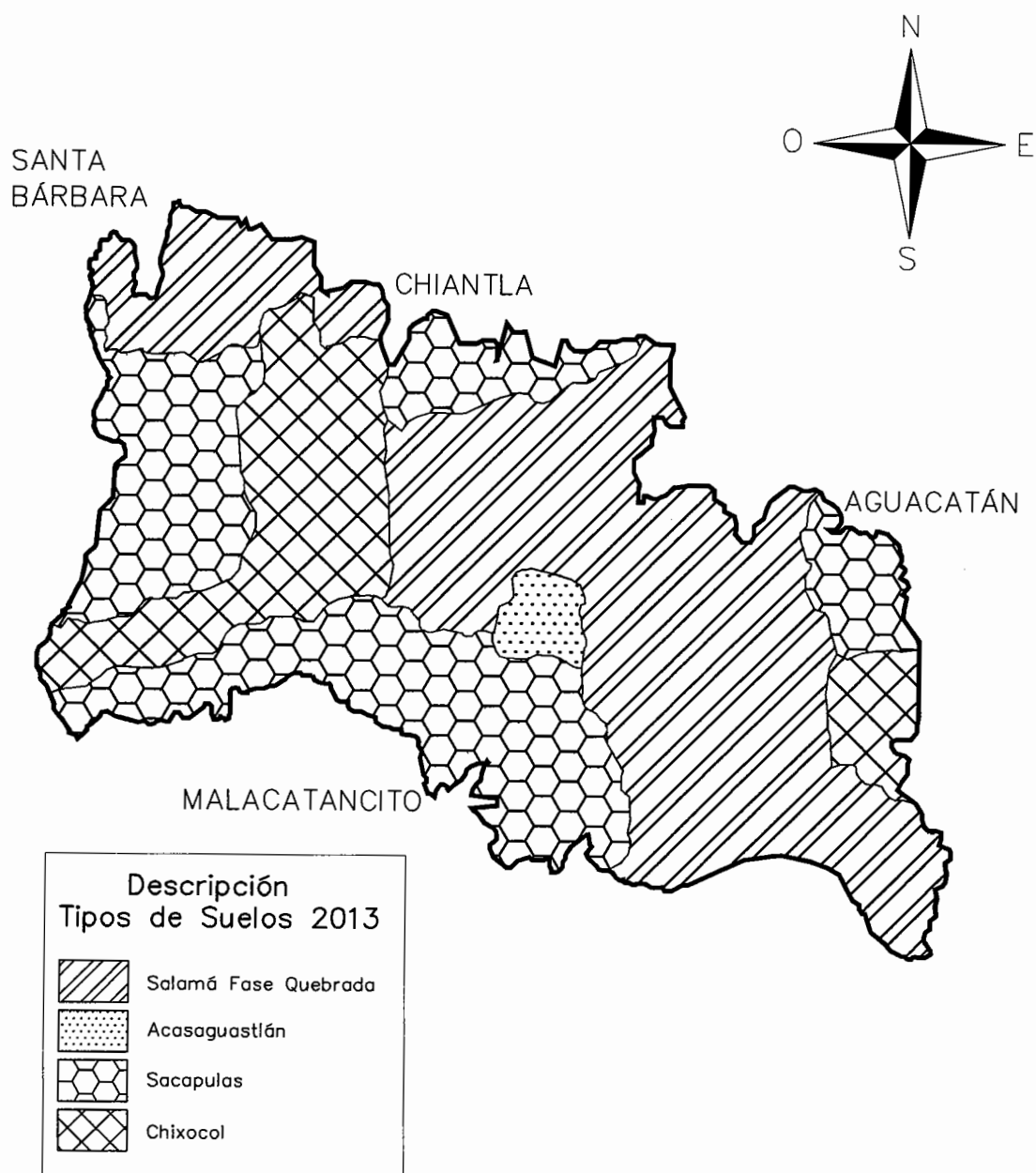
Fuente: elaboración propia, con base en datos del Diagnóstico de Recursos Naturales de la División de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Huehuetenango; e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013..

**Anexo 5**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Tipos de Bosques**  
**Año: 2013**



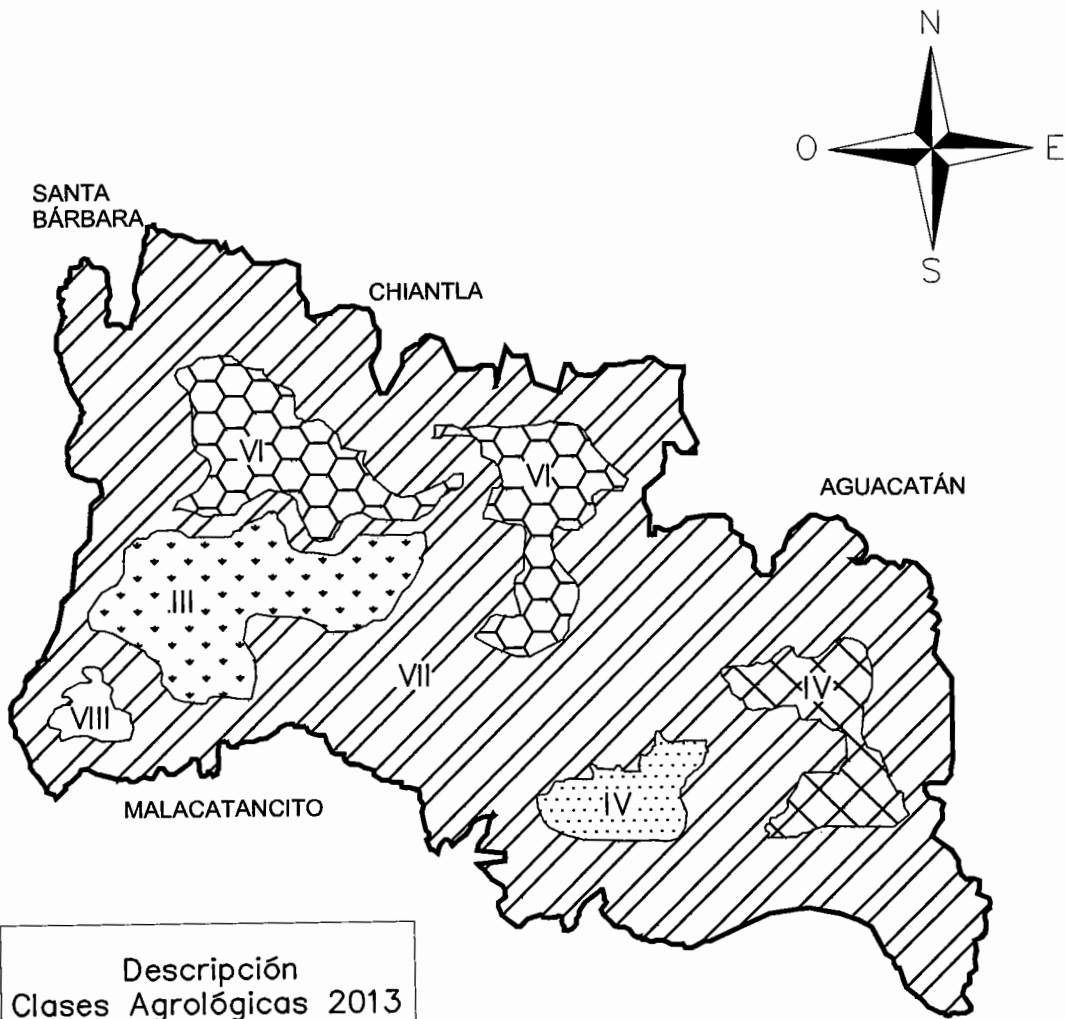
Fuente: elaboración propia, con base en datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

**Anexo 6**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Tipos de Suelo**  
**Año: 2013**



Fuente: elaboración propia, con base en datos del Diagnóstico de Recursos Naturales de la División de Gestión Ambiental de la Municipalidad año 2013; e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

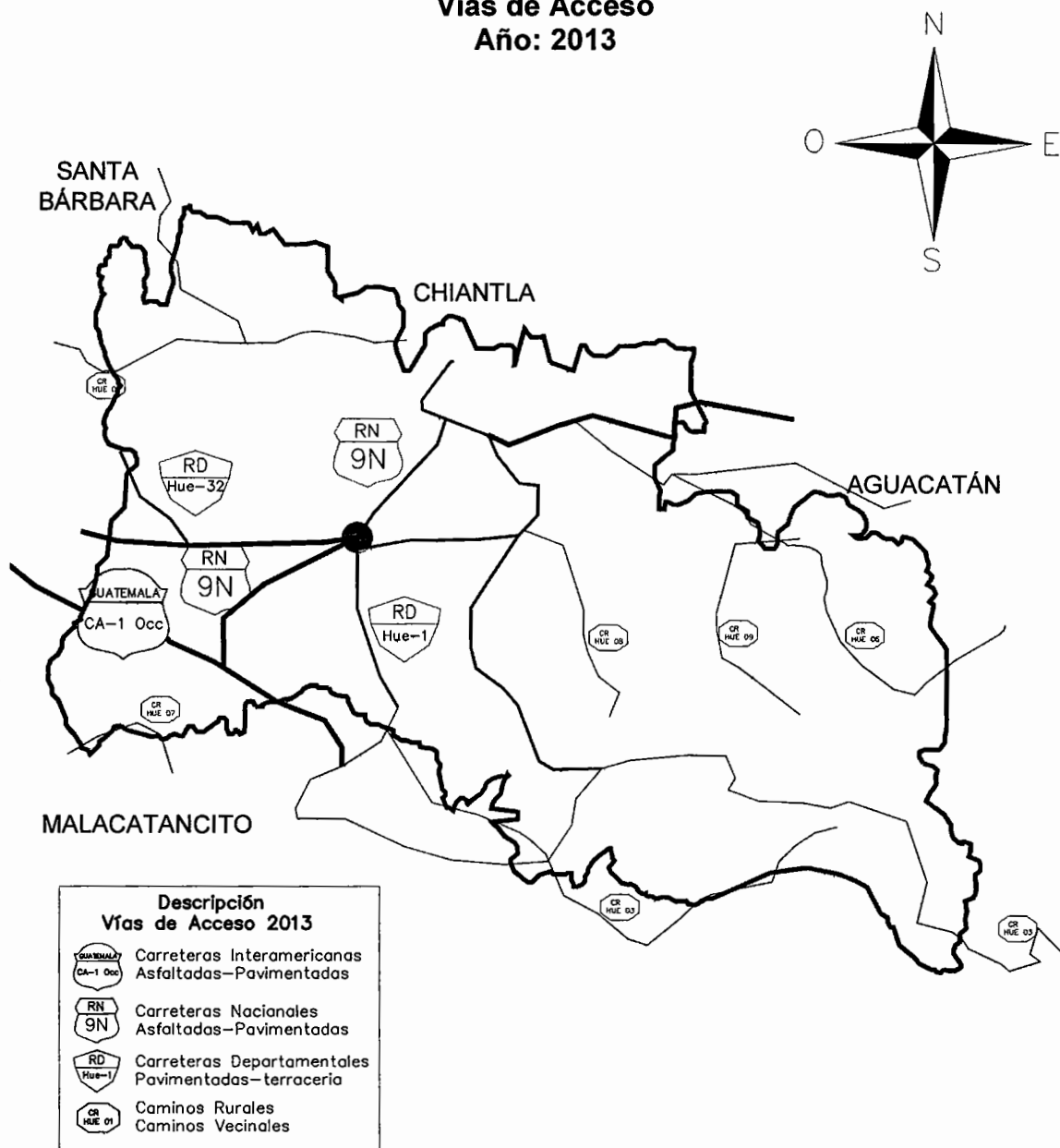
**Anexo 7**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Clases Agrológicas**  
**Año: 2013**



Descripción Clases Agrológicas 2013	
	III
	IV
	VI
	VII
	VIII

Fuente: elaboración propia, con base en datos con base en datos de la Secretaría de Planificación y Programación -SEGEPLAN- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.

**Anexo 8**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Vías de Acceso**  
**Año: 2013**



Fuente: elaboración propia, con base en datos de la Secretaría de Planificación y Programación -SEGEPLAN-, División de Planificación Municipal de Huehuetenango e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2013.



**Anexo 9**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Población Total y Hogares por Centro Poblado**  
**Años: 1994, 2002 y 2013**

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2013	
	Hogares	Pob. total	Hogares	Pob. total	Hogares	Pob. Total
Huehuetenango	3,391	16,955	4,373	21,864	6,514	32,571
Corral Chiquito	511	2,557	686	3,431	1,022	5,111
Cambote	492	2,459	855	4,273	979	4,896
Canabaj	175	876	311	1,553	463	2,314
Cancelaj	37	187	67	333	99	496
Chinacá	720	3,599	992	4,959	1,184	5,918
Chimusinique	317	1,587	418	2,092	623	3,117
Chiquiliabaj	58	291	43	214	64	319
El Bosque	3	13	48	241	72	359
El Carrizal	343	1,713	461	2,304	686	3,432
El Terrero	809	4,047	978	4,891	1,163	5,816
Canshac	53	265	188	939	280	1,399
Jumaj	488	2,442	672	3,361	1,001	5,007
Lo De Hernández	794	3,968	1,062	5,308	1,287	6,437
La Estancia	52	259	85	423	126	630
Llano Grande	150	752	163	816	243	1,216
Las Lagunas	380	1,898	729	3,647	1,087	5,433
La Barranca	28	140	32	162	48	241
Las Pilas	17	83	16	78	23	116
El Llano Grande	47	233	74	370	110	551
Ocubilá	187	936	282	1,408	420	2,098
Ojechejel	142	711	184	919	274	1,369
Quiaquixac	20	98	22	111	33	165
San Lorenzo	219	1,094	273	1,366	407	2,035
Suculque	295	1,474	388	1,942	579	2,893
Sunul	112	562	138	691	206	1,029
Sucuj	16	81	16	82	24	122
Talmiche	51	256	142	710	212	1,058
Tojtzalé	78	390	124	620	185	924
Tojocaz	101	505	165	826	246	1,231
Cantón Las Florecitas	18	90	17	87	26	130
Xinajxoj	29	146	55	275	82	410
Xetenam	98	490	89	444	132	661
Zaculeu Capilla	246	1,230	381	1,905	568	2,838
Zaculeu Central	643	3,217	763	3,816	843	4,215

Continúa en la página siguiente...

...continúa anexo 9

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2013	
	Hogares	Pob. total	Hogares	Pob. total	Hogares	Pob. Total
Posh	36	181	36	182	54	271
Chola	54	271	35	174	52	259
Río Negro	35	176	36	181	54	270
El Orégano	78	388	78	388	116	578
Chilojá	55	273	77	383	114	571
Segundo Carrizal	274	1,372	501	2,503	746	3,728
Terrero Alto	54	271	70	350	104	521
Zaculeu Ruinas	32	158	43	215	64	320
Colonia Alvarado	4	19	75	376	112	560
G&T	96	479	16	81	24	121
Santa Elisa	15	75	-	-	-	-
INVI	23	114	-	-	-	-
Centro	86	432	-	-	-	-
Reina	51	254	-	-	-	-
El Mirador	34	171	-	-	-	-
Makepease	26	129	-	-	-	-
Chivacabé	36	181	-	-	-	-
Los Pinitos	52	260	-	-	-	-
Minerva	-	-	-	-	-	-
Panamá	-	-	-	-	-	-
Los Encinos	-	-	-	-	-	-
El Valle	-	-	-	-	-	-
Tres Cruces	-	-	-	-	-	-
<b>Totales</b>	<b>12,162</b>	<b>60,808</b>	<b>16,259</b>	<b>81,294</b>	<b>22,751</b>	<b>113,756</b>

Para el año 2013, se utilizó la tasa de crecimiento poblacional.

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

**Anexo 10**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Certificación Consumo Per Cápita**

**I**NNOVA **S**ENS

Consultoría Nutricional, Cumplimiento Regulatorio  
 Investigación y Desarrollo de Productos Alimenticios



Guatemala 14 Octubre 2015

A quien interese:

A solicitud de los estudiantes del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de la Facultad de Ciencias Economicas, se me ha solicitado el asesoramiento sobre el consumo percapita de las diferentes propuestas de los proyectos a realizarse en el municipio de Huehuetenango departamento de Huehuetenango. Uno de los productos a asesor es el elote dulce.

Las preparaciones de cereales, granos (arroz, frijol, soya, lentejas, garbanzos, maiz o elote dulce, avena, etcétera) y tubérculos (papa, camote, ichintal, yuca, etcétera), corresponde a los que debemos de comer en mayor cantidad, siguiéndole los grupos de frutas y vegetales.

Para una dieta saludable el consumo de elote dulce podría ser como mínimo 1 porción a la semana, es decir 1/4 Unidad de elote dulce obtenido de una unidad grande, este alimento puede consumirse en los diferentes tiempos de comida para poder obtener beneficios de su valor nutricional.

**RECOMENDACIONES PARA EL CONSUMO DE CEREALES GRANOS (\*)**

1. Basado en una dieta general para una dieta de 2000 Kcal/ por día/por persona se recomienda que la Energía debe provenir en un 60% al 70% de los Carbohidratos. Esto equivale a 300 a 500 gramos diarios de carbohidratos para un individuo sano que tiene un estadonutricional normal.
2. La porción de un elote dulce grande, se obtienen 4 porciones o trozos de la unidad entera

**CONCLUSION:** Se recomienda como mínimo 1 porción de elote dulce per cápita por semana, proveniente de una unidad de elote dulce entero de tamaño mediano.

Elote dulce cocido o asado	⇒	1/4 de Unidad de elote dulce como mínimo a la semana percapita  (Elote dulce mediano/en 4 partes o trozos)
----------------------------------	---	---

(\*) Fuente: Torun.B. et al (2012). Recomendaciones Dietéticas Diarias del INCAP.

Day fe de la información indicada en esta certificación nutricional a los catorce del mes de octubre del año dos mil quince.

Atentamente,

M.A. Suцelly Orozco de Morales  
 Nutricionista. Colegiado activo No. 2093  
 Maestría Gestión de la Calidad e Inocuidad de Alimentos  
 (502) 57573798 Email: [msuцelly@innovasens.com](mailto:msuцelly@innovasens.com)

**MGDA SUCELLY OROZCO MARROQUIN**  
**NUTRICIONISTA**  
**COL. 2093**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ELOTE DULCE OCCIDENTE**

## ÍNDICE GENERAL

No.		Página
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>1</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>1</b>
1.1	General	1
1.2	Específicos	1
<b>2</b>	<b>MISIÓN</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>VISIÓN</b>	<b>1</b>
<b>4</b>	<b>MARCO JURÍDICO</b>	<b>2</b>
<b>5</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>2</b>
<b>6</b>	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS</b>	<b>3</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango, Proyecto: Producción de Elote Dulce, Estructura Organizacional, Asociación de Productores “Elote Dulce Occidente”, Año: 2013.	3

## INTRODUCCIÓN

El manual de organización es una herramienta administrativa que permite a los socios y trabajadores de una empresa conocer la estructura orgánica de ésta, así como la naturaleza, delimitación y funciones de cada uno de los puestos diseñados para las actividades administrativas y productivas, establece también los niveles jerárquicos, las relaciones y canales de comunicación dentro de la organización. Es utilizado en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y promoción del recurso humano.

En las páginas siguientes se presenta el Manual de Organización de la Asociación de Elote Dulce Occidente, del municipio de Huehuetenango. Se propone la creación de esta organización cuyo propósito principal es la producción y comercialización del elote dulce como alternativa agrícola y para agrupar a agricultores interesados en este cultivo. Este documento contiene la misión, visión, objetivos, estructura organizacional y descripción de los puestos de la Asociación. Se ha elaborado con el interés de contribuir a que las actividades administrativas se desarrollen de manera eficiente.

Es necesario mencionar también que el contenido de este documento deberá ser revisado por la Junta Directiva cada año, con el fin de actualizar la información que sea necesaria y de esta manera contar con un documento que se ajuste a las necesidades de la organización.

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN

## ASOCIACIÓN DE ELOTE DULCE OCCIDENTE

### 1 OBJETIVOS

Es necesario para toda organización la elaboración de herramientas que contribuyan al desarrollo de las actividades administrativas.

#### 1.1 General

Proporcionar una herramienta que contribuya al conocimiento, coordinación y ejecución de las actividades y funciones de cada trabajador dentro de la organización.

#### 1.2 Específicos

- Elaborar un instrumento que sirva de guía a los socios y empleados de la organización en la ejecución de sus funciones.
- Delimitar las funciones de cada puesto de trabajo, así como sus responsabilidades.
- Definir con claridad los niveles de autoridad y los canales de comunicación.
- Contribuir al logro eficiente de los objetivos establecidos en la organización.

### 2 MISIÓN

Contribuir al desarrollo de la comunidad, a través de la diversificación de la producción agrícola, por medio de la utilización de recursos naturales y tecnología de producción apropiada al medio ambiente.

### 3 VISIÓN

Ser una organización que en el mediano plazo desarrolle el cultivo del elote dulce, como una alternativa de producción agrícola, en beneficio del nivel de vida de los habitantes de la región.



#### **4 MARCO JURÍDICO**

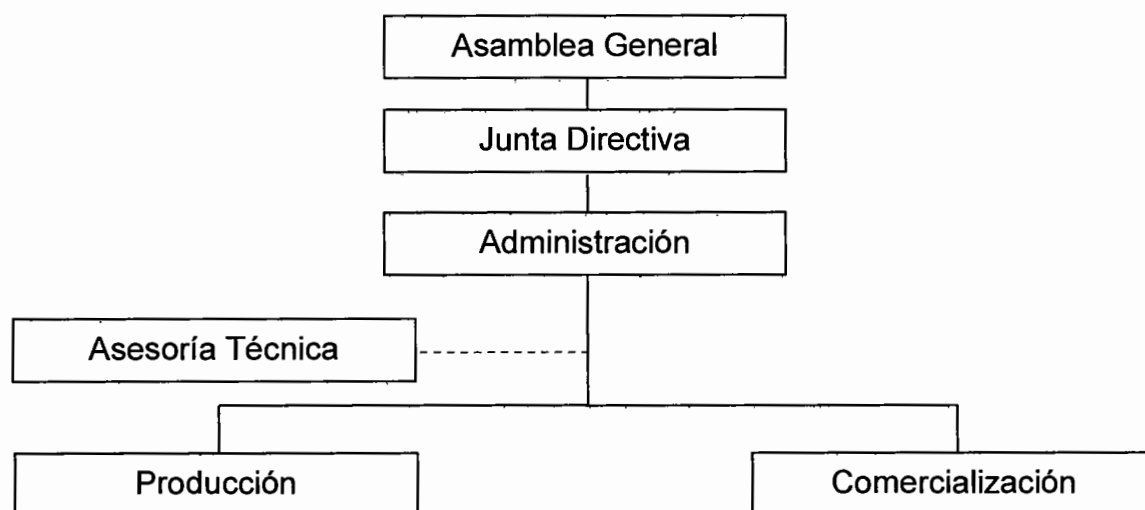
Es todo el marco legislativo vigente en Guatemala, con aplicación obligatoria y serán utilizados para el funcionamiento adecuado de la Asociación:

- Asamblea Nacional Constituyente de 1985, Constitución Política de la República de Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, Decreto número 1441.
- Jefe del Gobierno de la República, Código Civil, Decreto Ley número 106-64.
- Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal, Decreto número 12-2002.
- Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario, Decreto número 6-91.
- Congreso de la República, Código de Comercio, Decreto número 2-70.
- Congreso de la República, Bonificación Incentivo, Decreto número 78-92.
- Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto número número 27-92.
- Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, Decreto número 10-2012, Libro I.
- Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto número 295.
- Jefe del Gobierno de la República de Guatemala, Código Civil, Decreto Ley número 106.
- Presidente Constitucional de la República, Reglamento de Inscripción de Asociados Civiles, Acuerdo Gubernativo número 512-98.

#### **5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se presenta la estructura organizacional que define los puestos dentro de la organización:

**Gráfica 1**  
**Municipio de Huehuetenango, Departamento de Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Elote Dulce**  
**Estructura Organizacional**  
**Asociación de Productores “Elote Dulce Occidente”**  
**Año: 2013**



Fuente: investigación de campo. Grupo EPS. Segundo semestre 2013.

La estructura organizacional de la Asociación contará con diferentes departamentos, cada uno con atribuciones específicas que contribuirán a la adecuada producción y comercialización del elote dulce.

Se considera importante contar con asesoramiento técnico, para implementar mejoras en la producción que optimicen los recursos disponibles. Para el registro de las operaciones contables se contratará a una oficina o empresa externa de contabilidad, ya que por el momento no se considera necesario un departamento interno para estas funciones.

## **6 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS Y PUESTOS**

En las siguientes páginas se presentan las hojas de descripción de cada uno de los puestos:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas	
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo	
Fecha: octubre 2015	Código: JD001	Pág. 1/23
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		
Título del Cargo:	Presidente.	
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva.	
Inmediato Superior:	Asamblea General.	
Subalterno:	Administrador y miembros de la Junta Directiva.	
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>		
<b>Naturaleza del cargo</b>		
Encargado de la planificación de funciones administrativas y asesoría a las unidades productivas; así como de la ejecución de las decisiones tomadas por la Asamblea General y de la Junta Directiva que preside.		
<b>Atribuciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.</li> <li>b. Convocar y presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva.</li> <li>c. Informar a la Asamblea General sobre la situación financiera y administrativa de la Asociación</li> </ul>		
Revisado:	Aprobado:	

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas	
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo	
Fecha: octubre 2015	Código: JD001	Pág. 2/23
<p>d. Dejar constancia en el libro de actas las resoluciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.</p> <p>e. Representar a la Asociación ante cualquier entidad privada o del Gobierno.</p> <p>f. Cuidar la buena utilización de los recursos de la organización.</p> <p><b>Relaciones de trabajo</b></p> <p>Mantendrá estrecha relación con la Asamblea General, Junta Directiva y la Administración.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <p>Es el responsable de tomar decisiones en beneficio de la organización y sus socios y empleados. Es el Representante de la Asociación. Ejerce autoridad sobre las demás áreas.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p>Velar porque los recursos de la Asociación se utilicen de forma eficaz y eficiente para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p style="text-align: center;"><b>III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b></p> <p><b>Educación</b></p> <p>Haber cursado como mínimo el nivel diversificado, preferiblemente en la carrera de Perito Contador.</p>		
Revisado:	Aprobado:	

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo
Fecha: octubre 2015	Código: JD001 <span style="float: right;">Pág. 3/23</span>
<p>Poseer conocimientos de paquetes de computación (Excel, Word).</p> <p>Poseer conocimientos sobre agricultura.</p> <p><b>Experiencia</b></p> <p>Preferiblemente que haya participado en algún grupo u organización de beneficio social dentro de la comunidad.</p> <p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <p>Liderazgo.</p> <p>Don de mando.</p> <p>Responsabilidad.</p> <p>Facilidad de expresión.</p> <p>Excelentes relaciones humanas.</p> <p><b>Otros requisitos</b></p> <p>Ser miembro activo de la Asociación.</p> <p>Ser originario del Departamento de Huehuetenango.</p> <p>Estar en goce de sus derechos civiles.</p> <p>Puesto de elección por Asamblea General.</p> <p><b>Observaciones</b></p>	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas	
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo	
Fecha: octubre 2015	Código: JD002	Pág. 4/23
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		
Título del Cargo:	Vicepresidente.	
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva.	
Inmediato Superior:	Presidente.	
Subalternos:	Administrador.	
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>		
<b>Naturaleza del Cargo</b>		
Asistir, apoyar y asesorar al Presidente para la planificación de funciones administrativas y asesoría a las unidades productivas.		
<b>Atribuciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Apoyar al Presidente en la toma de decisiones y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General y Junta Directiva.</li> <li>b. Asumir la responsabilidad en ausencia del Presidente.</li> <li>c. Colaborar en la elaboración de informes para la Asamblea General.</li> <li>d. Programar actividades de la Junta Directiva.</li> <li>e. Velar por el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>		
<b>Relaciones de trabajo</b>		
Deberá mantener una estrecha relación con la Asamblea General, Junta		
Revisado:	Aprobado:	

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo
Fecha: octubre 2015	Código: JD002 <span style="float: right;">Pág. 5/23</span>
<p>Directiva, Presidente y Administración.</p> <p><b>Autoridad</b> Ejerce autoridad sobre el Administrador y los miembros de la Junta Directiva.</p> <p><b>Responsabilidad</b> Su responsabilidad principal es coordinar las actividades para mejorar la situación de la Asociación.</p> <p style="text-align: center;"><b>III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b></p> <p><b>Educación</b> Haber cursado el ciclo básico o título de nivel medio. Poseer conocimientos de paquetes de computación (Excel y Word).</p> <p><b>Experiencia</b> Haber participado en alguna organización comunitaria o productiva. Poseer conocimientos sobre agricultura.</p> <p><b>Habilidades y destrezas</b> Liderazgo. Mantener relaciones cordiales con las personas de la comunidad. Habilidad para comunicarse en forma verbal y escrita.</p>	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo
Fecha: octubre 2015	Código: JD002 <span style="float: right;">Pág. 6/23</span>
<p><b>Otros requisitos</b></p> <p>Ser miembro activo de la Asociación.</p> <p>Estar en goce de sus derechos civiles</p> <p>Identificarse con los miembros de la organización.</p> <p>Puesto de elección por Asamblea General</p> <p><b>Observaciones</b></p>	
Revisado:	Aprobado:



Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas	
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo	
Fecha: octubre 2015	Código: JD003	Pág. 7/23
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		
Título del Cargo:	Secretario(a).	
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva.	
Inmediato Superior:	Presidente.	
Subalterno:	No tiene.	
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>		
<b>Naturaleza del Cargo</b>		
Realizar actividades de apoyo secretarial y verifica lo relacionado a la agenda del Presidente y Vicepresidente. Asiste en las reuniones de la Asamblea General y Junta Directiva para el registro de minutas, acuerdos, actas y resoluciones.		
<b>Atribuciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Redactar las actas y resoluciones de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva.</li> <li>b. Distribuir los informes necesarios a todos los socios.</li> <li>c. Concertar citas para el Presidente.</li> <li>d. Elaborar y redactar documentos de la Junta Directiva.</li> <li>e. Recibir, registrar y controlar los expedientes que ingresen a la Asociación.</li> <li>f. Recibir, archivar y responder correspondencia.</li> </ul>		
Revisado:	Aprobado:	

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo
Fecha: octubre 2015	Código: JD003 <span style="float: right;">Pág. 8/23</span>
<p><b>Relaciones de trabajo</b> Se relaciona con los miembros de la Junta Directiva y con la Asamblea General</p> <p><b>Autoridad</b> La que le es conferida por la Junta Directiva.</p> <p><b>Responsabilidad</b> Es responsable de registrar por escrito todas las decisiones tomadas por la Junta Directiva.</p> <p style="text-align: center;"><b>III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b></p> <p><b>Educación</b> Haber cursado el ciclo básico o título de nivel medio. Poseer conocimientos de paquetes de computación (Excel y Word).</p> <p><b>Experiencia</b> Preferiblemente haber integrado una organización comunitaria o productiva.</p> <p><b>Habilidades y destrezas</b> Habilidad de redacción y escritura. Habilidad numérica y mecanográfica. Conocimiento de procedimientos de archivo.</p>	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo
Fecha: octubre 2015	Código: JD003 <span style="float: right;">Pág. 9/23</span>
<p><b>Otros requisitos</b></p> <p>Ser miembro activo de la Asociación.</p> <p>Conocimiento en leyes.</p> <p>Puesto de elección por Asamblea General</p> <p>Estar en goce de sus derechos civiles.</p> <p><b>Observaciones</b></p>	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo
Fecha: octubre 2015	Código: JD004 <span style="float: right;">Pág. 10/23</span>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del Cargo:	Tesorero.
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva.
Inmediato Superior:	Presidente.
Subalterno:	No tiene.
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del Cargo</b>	
Su actividad principal es velar por el cumplimiento del presupuesto y controlar los fondos que se destinen a las actividades de la Asociación, es responsable también del control del patrimonio de la organización.	
<b>Atribuciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Revisar los estados financieros de la Asociación.</li> <li>b. Proponer fuentes de financiamiento para la propuesta de inversión.</li> <li>c. Llevar registros y elaborar informes contables.</li> <li>d. Verificar el cumplimiento del presupuesto.</li> <li>e. Realizar cotizaciones que reduzcan los costos de la Asociación.</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
Se relaciona con los miembros de la Junta Directiva, con la Administración y	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo
Fecha: octubre 2015	Código: JD004 <span style="float: right;">Pág. 11/23</span>
<p>Contabilidad externa.</p> <p><b>Autoridad</b> La que le es conferida por la Junta Directiva.</p> <p><b>Responsabilidad</b> Su responsabilidad consiste en el manejo adecuado de los recursos financieros de la organización.</p> <p style="text-align: center;"><b>III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b></p> <p><b>Educación</b> Haber cursado el ciclo básico o título de nivel medio, preferiblemente Perito Contador. Poseer conocimientos de paquetes de computación (Excel y Word).</p> <p><b>Experiencia</b> Un año en puesto similar.</p> <p><b>Habilidades y destrezas</b> Tener conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales. Poseer habilidad numérica y operaciones matemáticas. Contar con conocimientos sobre procedimientos de Archivo.</p>	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo
Fecha: octubre 2015	Código: JD004 <span style="float: right;">Pág. 12/23</span>
<p><b>Otros requisitos</b></p> <p>Ser miembro activo del Asociación</p> <p>Tener conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales.</p> <p>Puesto de elección por Asamblea General</p> <p>Estar en goce de sus derechos civiles</p> <p><b>Observaciones</b></p>	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo
Fecha: octubre 2015	Código: JD005 <span style="float: right;">Pág. 13/23</span>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del Cargo:	Vocal.
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva.
Inmediato Superior:	Presidente.
Subalterno:	No tiene.
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del Cargo</b>	
Puesto de representación o sustitución, vigilancia y enlace entre la Junta Directiva y los miembros de la Asociación. Colabora con la Junta Directiva en la convocatoria de asambleas.	
<b>Atribuciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Velar por los intereses de la Asociación.</li> <li>b. Apoyar a la Junta directiva en todas las actividades que realicen.</li> <li>c. Sustituir en el Puesto al Vicepresidente, Secretario o Tesorero, cuando sea necesario.</li> <li>d. Principal responsable de la actualización del Manual de Organización de la Asociación.</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
Se relaciona con los miembros de la Junta Directiva.	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Cargo
Fecha: octubre 2015	Código: JD005 <span style="float: right;">Pág. 14/23</span>
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	
Haber cursado el ciclo básico como mínimo, preferible nivel diversificado.	
<b>Experiencia</b>	
Preferiblemente haber desempeñado el Puesto en una organización similar.	
<b>Habilidades y destrezas</b>	
Responsabilidad.	
Facilidad de expresión.	
Poder de convocatoria.	
<b>Otros requisitos</b>	
Ser miembro activo de la Asociación	
Estar en goce de sus derechos civiles.	
Puesto de elección por Asamblea General	
<b>Observaciones</b>	
Revisado:	Aprobado:



Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Puesto
Fecha: octubre 2015	Código: AD006 <span style="float: right;">Pág. 15/23</span>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del Puesto:	Administrador.
Ubicación Administrativa:	Administración.
Inmediato Superior:	Junta Directiva.
Subalterno:	Coordinador de Producción. Coordinador de Comercialización.
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Su función principal es coordinar, dirigir y supervisar las actividades de producción y comercialización del producto. Así como las funciones administrativas de la organización.	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinar y controlar la ejecución de las actividades productivas, comerciales y administrativas.</li> <li>b. Velar por la óptima utilización de los recursos de la Asociación.</li> <li>c. Ejecutar los planes y programas de trabajo acordados por la Junta Directiva.</li> <li>d. Rendir informes a la Junta Directiva.</li> <li>e. Tomar decisiones dentro de su campo de acción.</li> </ul>	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Puesto
Fecha: octubre 2015	Código: AD006 <span style="float: right;">Pág. 16/23</span>
<p><b>Relaciones de trabajo</b></p> <p>Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con toda la organización.</p> <p><b>Autoridad</b></p> <p>Sobre los Departamentos de Producción y Comercialización.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p>Administrar los recursos financieros de la Asociación. Elaborar planes de trabajo para los diferentes departamentos. Dar seguimiento a los planes establecidos.</p> <p style="text-align: center;"><b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b></p> <p><b>Educación</b></p> <p>Haber cursado el ciclo básico o título de nivel medio.</p> <p><b>Experiencia</b></p> <p>Haber desempeñado puesto similar en algún grupo u organización. Experiencia en producción y comercialización de productos agrícolas.</p> <p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <p>Don de mando y liderazgo.</p>	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Puesto
Fecha: octubre 2015	Código: AD006 <span style="float: right;">Pág. 17/23</span>
<p>Habilidad numérica y de análisis. Buenas relaciones interpersonales. Capacidad de trabajo en equipo.</p> <p><b>Otros requisitos</b></p> <p>Ser miembro activo de la Asociación. Puesto de elección por Asamblea General. Estar en goce de sus derechos civiles.</p> <p><b>Observaciones</b></p>	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Puesto
Fecha: octubre 2015	Código: PR007 <span style="float: right;">Pág. 18/23</span>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del Puesto:	Coordinador de Producción.
Ubicación Administrativa:	Departamento de Producción.
Inmediato Superior:	Administrador.
Subalterno:	Jornaleros.
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del Puesto</b>	
Consiste en coordinar y supervisar las actividades de producción desde la siembra y cosecha hasta llevar el producto a bodega.	
<b>Atribuciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Elaborar planes anuales de producción por ciclos de cultivos con la aprobación de los asociados.</li> <li>b. Coordinar y supervisar que el proceso productivo sea cumplido.</li> <li>c. Buscar insumos de calidad a precios cómodos para beneficiar a los socios.</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
Se relaciona el área administrativa y con el Coordinador de Comercialización.	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas	
Manual de Organización	Descripción Técnica del Puesto	
Fecha: octubre 2015	Código: PR007	Pág. 19/23
<p><b>Autoridad</b> Ejerce autoridad sobre los jornaleros.</p> <p><b>Responsabilidad</b> Es responsable de la optimización de los recursos para la producción y de la calidad del producto.</p> <p style="text-align: center;"><b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b></p> <p><b>Educación</b> Haber cursado el ciclo básico y preferible título de nivel medio.</p> <p><b>Experiencia</b> Experiencia mínima de 5 años en agricultura. Conocimientos sólidos de agricultura en productos no tradicionales.</p> <p><b>Habilidades y destrezas</b> Buenas relaciones interpersonales. Responsable. Habilidad numérica. Capacidad de trabajo en equipo. Don de mando.</p>		
Revisado:	Aprobado:	

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Puesto
Fecha: octubre 2015	Código: PR007 <span style="float: right;">Pág. 20/23</span>
<p><b>Otros requisitos</b></p> <p>Ser miembro activo de la Asociación Puesto de elección por Asamblea General. Estar en goce de sus derechos civiles.</p> <p><b>Observaciones</b></p>	
Revisado:	Aprobado:

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas	
Manual de Organización	Descripción Técnica del Puesto	
Fecha: octubre 2015	Código: COM008	Pág. 21/23
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		
Título del Puesto:	Coordinador de Comercialización.	
Ubicación Administrativa:	Departamento de Comercialización.	
Inmediato Superior:	Administrador.	
Subalterno:	No tiene.	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Naturaleza del Puesto</b>		
Responsable de las actividades de comercialización, promoción, publicidad, registro de ventas y relaciones con los clientes de la Asociación.		
<b>Atribuciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinar la venta de la producción total.</li> <li>b. Negociar el precio del producto.</li> <li>c. Captar nuevos clientes a través de una mayor cobertura de mercado.</li> <li>d. Establecer contactos de mercado de acuerdo a los planes anuales por ciclo de producción.</li> </ul>		
<b>Relaciones de trabajo</b>		
Se relaciona con el área administrativa, Coordinador de Producción, clientes y los miembros del área de comercialización.		
Revisado:	Aprobado:	

Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Puesto
Fecha: octubre 2015	Código: COM008 <span style="float: right;">Pág. 22/23</span>
<p><b>Autoridad</b></p> <p>Ejerce autoridad sobre los miembros del área de comercialización.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p>Es responsable de la optimización del inventario del producto. Negociación de los precios para los clientes y de obtener mayor participación en el mercado.</p> <p style="text-align: center;"><b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b></p> <p><b>Educación</b></p> <p>Haber cursado el ciclo básico, preferible título de nivel medio.</p> <p><b>Experiencia</b></p> <p>Un año en puesto similar.</p> <p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <p>Dirigirse a las personas en forma verbal y escrita. Poseer habilidades para vender. Capacidad de negociación. Don de mando.</p>	
Revisado:	Aprobado:



Asociación de Elote Dulce Occidente	Elaborado por: Armando Federico Gramajo Rodas
Manual de Organización	Descripción Técnica del Puesto
Fecha: octubre 2015	Código: COM008      Pág. 23/23
<b>Otros requisitos</b> Ser miembro activo de la Asociación Puesto de elección por Asamblea General. Estar en goce de sus derechos civiles.	
<b>Observaciones</b>	
Revisado:	Aprobado: