

MUNICIPIO DE SAN FELIPE  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PRODUCCIÓN DE CAFÉ)  
Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HARINA DE BANANO”

VICTOR MANUEL IVOY CHICAS

TEMA GENERAL

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

MUNICIPIO DE SAN FELIPE  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

TEMA INDIVIDUAL

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PRODUCCIÓN DE CAFÉ)  
Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HARINA DE BANANO”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2017

2017

(c)

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

SAN FELIPE -VOLUMEN 13

2-80-20-AE -2015

Impreso en Guatemala, C. A

Se hace la observación que el autor de este informe es el único responsable de su contenido, con base en el Capítulo II, Artículo 8º. Inciso 8.3 del Reglamento del Ejercicio Profesional Supervisado, de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PRODUCCIÓN DE CAFÉ)  
Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HARINA DE BANANO”

MUNICIPIO DE SAN FELIPE  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

VICTOR MANUEL IVOY CHICAS

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 2017

**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>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>Vocal Segundo:</b>	<b>MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio</b>
<b>Vocal Cuarto:</b>	<b>P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla</b>
<b>Vocal Quinto:</b>	<b>P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez</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. Felipe Hernández Sincal</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>	

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



**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 13 de noviembre de 2017, según Acta No. 20-2017 Punto QUINTO inciso 5.3 subinciso 5.3.32 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PRODUCCIÓN DE CAFÉ) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HARINA DE BANANO", municipio de San Felipe, departemanto de Retalhuleu.

Presentó **VICTOR MANUEL IVOY CHICAY**

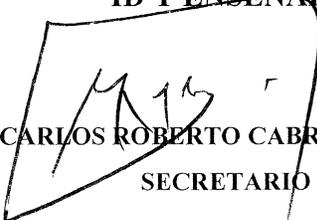
Para su graduación profesional como: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

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 los quince días del mes de enero de dos mil dieciocho.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

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



M.CH.



## **ACTO QUE DEDICO**

- A Dios: Por permitirme llegar a este momento tan importante, por darme la sabiduría, fortaleza y perseverancia para poder alcanzar esta meta.
- A mi esposa: Carolina Hernández, por su apoyo incondicional, su amor y paciencia.
- A mis hijos: Asly y Ricardo, por ser mi mayor fuente de inspiración y que mi esfuerzo sirva de ejemplo y motivación.
- A mis padres: María Apolinaria y José Constantino por el apoyo incondicional.
- A mis hermanos: Ana, José y Rubenia (Q.E.P.D.) por ser parte importante de mi vida, por brindarme su cariño, apoyo y alegría.
- A mi familia en general Por las muestras de apoyo siempre recibidas.
- A la Facultad de Ciencias Económicas Por brindarme los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarme como profesional.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.	
Introducción	i	
<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	2
1.1.3	Clima	2
1.1.4	Orografía	3
1.1.5	Aspectos culturales y deportivos	3
<b>1.2</b>	<b>DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA</b>	<b>4</b>
1.2.1	División política	4
1.2.2	División administrativa	4
<b>1.3</b>	<b>RECURSOS NATURALES</b>	<b>4</b>
1.3.1	Agua	5
1.3.2	Bosques	5
1.3.3	Suelos	6
1.3.4	Fauna	6
1.3.5	Flora	7
<b>1.4</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>7</b>
1.4.1	Población total por centro poblado y número de hogares	7
1.4.2	Población según género, área geográfica, grupo étnico y edad	8
1.4.3	Población económicamente activa -PEA-	8
1.4.3.1	Género	8
1.4.3.2	Área geográfica	9
1.4.3.3	Actividad productiva	9
1.4.4	Densidad poblacional	9
1.4.5	Vivienda	9
1.4.6	Niveles de ingreso	10
1.4.7	Ocupación y salarios	11
1.4.8	Migración	11
1.4.8.1	Inmigración	11
1.4.8.2	Emigración	11
1.4.9	Pobreza	12
1.4.9.1	Extrema	12

1.4.9.2	No extrema	13
1.4.9.3	Pobreza total y no pobres	13
1.4.10	Desnutrición	13
1.4.11	Empleo	13
1.4.12	Subempleo	14
1.4.13	Desempleo	14
<b>1.5</b>	<b>ESTRUCTURA AGRARIA</b>	<b>14</b>
1.5.1	Tenencia de la tierra	14
1.5.2	Uso de la tierra	15
1.5.3	Concentración de la tierra	15
1.5.3.1	Coeficiente de Gini	15
1.5.3.2	Curva de Lorenz	15
<b>1.6</b>	<b>SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA</b>	<b>16</b>
1.6.1	Educación	17
1.6.2	Salud	18
1.6.3	Agua	19
1.6.4	Drenajes	19
1.6.5	Energía eléctrica	20
1.6.6	Letrinas	20
1.6.7	Extracción de basura	20
1.6.8	Tratamiento de aguas servidas	21
1.6.9	Tratamiento de desechos sólidos	21
1.6.10	Cementerio	21
<b>1.7</b>	<b>INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA</b>	<b>21</b>
1.7.1	Vías de acceso	21
1.7.2	Puentes	22
1.7.3	Unidades de riego	22
1.7.4	Centros de acopio	22
1.7.5	Mercados	22
1.7.6	Energía eléctrica comercial e industrial	22
1.7.7	Telecomunicación	23
1.7.8	Transporte	23
1.7.9	Rastros	23
<b>1.8</b>	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>23</b>
1.8.1	Organizaciones sociales	24
1.8.2	Organizaciones productivas	24
<b>1.9</b>	<b>ENTIDADES DE APOYO</b>	<b>24</b>
1.9.1	Instituciones estatales	24
1.9.2	Instituciones municipales	25

1.9.3	Instituciones no gubernamentales	25
1.9.4	Instituciones privadas	25
<b>1.10</b>	<b>FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO</b>	<b>25</b>
1.10.1	Flujo comercial	26
1.10.2	Flujo financiero	26
<b>1.11</b>	<b>INVENTARIO DE COMERCIO Y SERVICIOS Y GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>26</b>
<b>1.12</b>	<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>27</b>
1.12.1	Actividad agrícola	27
1.12.2	Actividad pecuaria	27
1.12.3	Actividad artesanal	27
1.12.4	Actividad agroindustrial	27

## CAPÍTULO II DIAGNOSTICO DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ

2.1	<b>NIVELES TECNOLÓGICOS</b>	28
<b>2.2</b>	<b>VOLUMEN, VALOR Y SUPERFICIE DE LA PRODUCCIÓN</b>	<b>29</b>
<b>2.3</b>	<b>COSTOS</b>	<b>30</b>
2.3.1	Estado de resultados	32
<b>2.4</b>	<b>RENTABILIDAD</b>	<b>33</b>
2.4.1	Relación ganancia neta - ventas	33
2.4.2	Relación ganancia neta –costos y gastos	33
<b>2.5</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>34</b>
<b>2.6</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>36</b>
2.6.1	Proceso de comercialización	36
2.6.2	Análisis institucional de la comercialización	37
2.6.3	Análisis funcional de la comercialización	38
2.6.4	Análisis estructural de la comercialización	39
2.6.5	Operaciones de comercialización	40
2.6.5.1	Canales de comercialización	40
2.6.5.2	Márgenes de comercialización	41
<b>2.7</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>42</b>
2.7.1	Tipo de organización	43
2.7.2	Sistema organizacional	43
2.7.3	Estructura organizacional	43
2.7.3.1	Nivel estratégico, táctico y operativo	44
<b>2.8</b>	<b>GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>45</b>

<b>2.9</b>	<b>PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>45</b>
2.9.1	Problemática encontrada	45
2.9.2	Propuestas de solución	46

### **CAPÍTULO III**

#### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HARINA DE BANANO**

<b>3.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>48</b>
<b>3.2</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>48</b>
<b>3.3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>49</b>
3.3.1	Objetivo general	49
3.3.2	Objetivos específicos	49
<b>3.4</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>49</b>
3.4.1	Identificación del producto	50
3.4.2	Oferta	50
3.4.2.1	Oferta histórica y proyectada	51
3.4.3	Demanda	52
3.4.3.1	Demanda potencial histórica y proyectada	52
3.4.3.2	Consumo aparente histórico y proyectado	53
3.4.3.3	Demanda insatisfecha histórica y proyectada	54
3.4.4	Precio	55
3.4.5	Comercialización	56
3.4.5.1	Producto	56
3.4.5.2	Precio	56
3.4.5.3	Plaza	57
3.4.5.4	Promoción	59
<b>3.5</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>63</b>
3.5.1	Localización	63
3.5.1.1	Macrolocalización	64
3.5.1.2	Microlocalización	64
3.5.2	Tamaño	64
3.5.3	Volumen y valor de la producción	65
3.5.4	Proceso productivo	66
3.5.5	Normas de higiene y seguridad alimentaria	67
3.5.6	Normas de limpieza	69
3.5.7	Requerimientos técnicos	69
<b>3.6</b>	<b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL</b>	<b>71</b>
<b>3.7</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>71</b>
3.7.1	Inversión fija	72

3.7.2	Inversión en capital de trabajo	73
3.7.3	Inversión total	75
3.7.4	Financiamiento	76
3.7.5	Estados financieros	76
3.7.5.1	Estado de resultados proyectado	76
3.7.6	Evaluación financiera	78
<b>3.8</b>	<b>IMPACTO SOCIAL</b>	<b>79</b>

**CAPÍTULO IV**  
**ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**  
**PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HARINA DE BANANO**

<b>4.1</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA</b>	<b>80</b>
4.1.1	Tipo y denominación	80
4.1.2	Localización	80
4.1.3	Justificación	80
4.1.4	Marco jurídico	81
4.1.4.1	Normativa externa	81
4.1.4.2	Normativa interna	85
4.1.5	Objetivos	85
4.1.5.1	General	86
4.1.5.2	Específicos	86
4.1.6	Funciones generales de la organización propuesta	86
4.1.7	Estructura organizacional	86
4.1.7.1	Diseño organizacional	87
4.1.7.2	Sistema de organización	91
4.1.7.3	Funciones básicas de las unidades administrativas	91
<b>4.2</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>93</b>
4.2.1	Humanos	93
4.2.2	Materiales	94
4.2.3	Financieros	94
<b>4.3</b>	<b>PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>94</b>
4.3.1	Social	94
4.3.2	Económica	94
4.3.3	Cultural	95
<b>4.4</b>	<b>APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>95</b>
4.4.1	Planeación	95
4.4.1.1	Misión	96
4.4.1.2	Visión	96
4.4.1.3	Valores	96

4.4.1.4	Objetivo general	96
4.4.1.5	Objetivo específico	96
4.4.2	Organización	97
4.4.3	Integración	97
4.4.4	Dirección	98
4.4.5	Control	99
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>100</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>102</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Total de la Población y Número de Hogares Según Año, Años: 1994, 2002 y 2015	7
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Volumen, Valor y Superficie de la Producción, Año: 2015	30
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Estado de Costo Directo de Producción por Tamaño de Finca Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015 (cifras en quetzales)	31
4	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Estado de Resultados por Tamaño de Finca, Del 1 de enero al 31 de diciembre 2015 (cifras en quetzales)	32
5	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Financiamiento por Tamaño de Finca, Año: 2015 (cifras en quetzales)	34
6	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Márgenes de Comercialización, Año: 2015	42
7	Municipios de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Oferta Histórica y Proyectada de Harinas, Período: 2011-2020 (cifras en libras)	51
8	Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Harina de Banano Período: 2011-2020	52
9	Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Harinas Período: 2011-2020 (cifras en libras)	54

10	Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Harina de Banano Período: 2011-2020 (cifras en libras)	55
11	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Márgenes de Comercialización, Año: 2015 (cálculos por libra)	63
12	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Volumen y Valor de la Producción, Años: 1 - 5	66
13	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Inversión Fija, Año: 2015	72
14	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Inversión en Capital de Trabajo, Año: 2015, 1 mes.	73
15	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Inversión Total, Año: 2015 (cifras en quetzales)	75
16	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Estado de Resultados Proyectado, Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año (cifras en quetzales)	77
17	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Evaluación Financiera, Año: 2015	78



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Curva de Lorenz, Años: 1979, 2003 y 2015	16
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Canales de Comercialización, Año: 2015	41
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Canales de Comercialización, Año: 2015	58
4	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Distribución de Instalaciones, Año: 2015	65
5	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Flujograma del Proceso Productivo, Año: 2015	67
6	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Estructura de la Organización Propuesta, Año: 2015	88
7	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Estructura Organizacional Nominal, Año: 2015	90

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Niveles Tecnológicos, Año: 2015	29
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Proceso de Comercialización Año: 2015	36
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Análisis Institucional de Comercialización de Café, Año: 2015	37
4	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Análisis Funcional de Comercialización de Café, Año: 2015	38
5	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Análisis Estructural de Comercialización de Café, Año: 2015	40
6	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción de Café, Estructura Organizacional, Año: 2015	44
7	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Listado de Precios, Año: 2015	57
8	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Requerimientos Técnicos, Año: 2015	70

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Diseño de Afiche, Año: 2015	60
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Diseño de Banner, Año: 2015	61
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Harina de Banano, Página de Facebook, Año: 2015	62

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, establece como método de evaluación final la realización del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, como práctica donde los estudiantes que han cerrado pensum en las carreras de Economía, Contador Público y Auditor y Administración de Empresas, ponen a prueba su nivel de conocimientos con el fin de conocer y analizar los problemas que afectan a la sociedad guatemalteca.

La investigación de campo se denominó: “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Resumen de Propuestas de Inversión”, del cual se derivó el tema individual: “Organización Empresarial (Producción de Café) y Proyecto: Producción de Harina de Banano”, realizado en el municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, durante el segundo semestre del año 2015.

Como objetivo general de la investigación se plantea: identificar, analizar y describir la situación socioeconómica del municipio de San Felipe, para determinar la situación de la organización empresarial de producción de café, en el segundo semestre del año 2015.

Como hipótesis general de la investigación se plantea: la organización agrícola de producción de café, ha tenido un cambio sustancial en el año 2015 referente a la mejora esperada, si se toma como parámetro de comparación el Censo Agropecuario de los años 1979 y 2003. La metodología para realizar la investigación de campo fue por medio de seminarios y talleres, se utilizaron instrumentos como: encuesta, entrevista, guías de observación, para identificar problemáticas sociales y económicas en el Municipio, con el fin de realizar un análisis comparativo con los datos recabados y estudios existentes.

El presente informe contiene cuatro capítulos cuyo contenido es el siguiente:

Capítulo I, detalla las características generales del Municipio, así como las variables más relevantes concernientes a los antecedentes históricos, división política y administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos y su infraestructura, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social y productiva, análisis de riesgo, flujo comercial y financiero, inventario de comercio y servicios, resumen de actividades productivas y generación de empleo.

Capítulo II, presenta la situación actual de la producción de café, en los estratos de microfincas, fincas subfamiliares, familiares y multifamiliares, el nivel tecnológico, resultados financieros, comercialización, organización empresarial y generación de empleo, identifica la problemática en el sector y propuestas de solución.

Capítulo III, presenta la propuesta de inversión del proyecto producción de harina de banano, por medio de los estudios de mercado, técnico, financiero, evaluación financiera e impacto social.

Capítulo IV, desarrolla el tema de la organización empresarial del proyecto producción de harina de banano como propuesta individual, la cual rinde una justificación del proyecto, sus objetivos, tipo de organización, marco jurídico y la razón social que la identifica. Asimismo se propone una estructura organizacional, sus funciones básicas administrativas y la aplicación del proceso administrativo.

Por último se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos, que conlleva un manual de organización propuesto.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO**

Este capítulo comprende el análisis del municipio de San Felipe al año 2015, desde un punto de vista general; así como, el diagnóstico de variables clave que permiten visualizar aspectos relevantes económicos y sociales de la población.

#### **1.1 MARCO GENERAL**

En este apartado se presentan indicadores generales de la situación económica social y ambiental de la república y departamental, antecedentes históricos del Municipio, localización, extensión, clima, orografía, aspectos culturales y deportivos.

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

Los primeros pobladores fueron indígenas de Zunil y Almolonga que se dedicaban a cultivos agrícolas como: maíz, plátano y naranja, entre otros. Este Municipio formó parte del señorío de Zapotitlán, sometido por el reino Quiché que antes de la conquista se llamaba Champel, en honor a los dos caciques que gobernaban en esa época, formado por la unión de los apellidos de los mismos, Cham y Pel.

Fue fundado el 22 de noviembre de 1579 por el capitán Juan de Estrada, alcalde mayor de la provincia de Zapotitlán y Suchitepéquez y elaboró un mapa que registra la ubicación actual del pueblo de San Felipe, con indicación que contaba con 60 tributarios. El nombre de San Felipe, se deriva de uno de los 12 apóstoles que siguieron a Jesús, designados por los frailes franciscanos en el año 1514.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Pereira, J.L. 1993. Breve Reseña Histórica del Municipio de San Felipe. 1ª Edición. Guatemala. 124p.

El municipio de San Felipe era parte del departamento de Suchitepéquez, fue hasta el año 1877, donde el presidente Justo Rufino Barrios crea el nuevo departamento de Retalhuleu dentro de sus municipios incluye el de San Felipe. Se ha caracterizado por su tendencia a la producción agrícola, principalmente café, caña de azúcar, hule y rambután. La primera migración se realizó en el año de 1932 a consecuencia de la erupción del volcán Santa María y se estableció en lo que hoy es la aldea El Nuevo Palmar.

#### 1.1.2 Localización y extensión

El Municipio se encuentra ubicado en la parte sur occidental del país, con una extensión territorial de 43 km<sup>2</sup>, que representa el 2.32% del departamento de Retalhuleu, el cual cuenta con 1,856 km<sup>2</sup>, las coordenadas son de 91° 35' 25' latitud oeste, a 614.21 msnm (metros sobre el nivel del mar).

Geográficamente limita al norte con El Palmar municipio del departamento de Quetzaltenango; al sur con San Martín Zapotitlán, San Andrés Villa Seca, San Sebastián y Retalhuleu; al este con Nuevo San Carlos; al oeste con San Francisco Zapotitlán y Pueblo Nuevo, todos municipios del departamento de Suchitepéquez.

Está ubicado a 14 km de la cabecera departamental, a 38 km de Quetzaltenango y a 190 km de la ciudad capital. Se puede llegar por la ruta del Pacífico por la carretera CA-9-S, hasta llegar al departamento de Escuintla, se continua en la carretera CA-02-OCC hasta llegar al km 126m, se continua en la carretera CITO-180, hasta llegar al Municipio por la primera entrada en el noreste Reu-14 o por suroccidente que viene de Quetzaltenango.

#### 1.1.3 Clima

El territorio del Municipio se caracteriza por las diferencias de altura y terreno correspondientes a la orografía del lugar, estas enmarcan las variaciones del

clima en los distintos centros poblados. Se encuentra en la región de boca costa, las lluvias alcanzan niveles altos y climas generalizados semiáridos sin estación fría bien definida.

La temperatura promedio anual es de 17.5<sup>0</sup>C a 28<sup>0</sup>C, el viento en promedio tiene una velocidad de dos kilómetros por hora. La época húmeda inicia al terminar el mes de abril y al comienzo de mayo y termina en octubre.

#### 1.1.4 Orografía

La mayor parte del terreno es plana con pocas quebradas, las montañas no son altas y posee llanuras para la agricultura como la siembra de café, caña de azúcar, banano y rambután. Se encuentra rodeado de montañas fuera de las colindancias del Municipio y se visualizan los volcanes Santiaguito y Santa María.

#### 1.1.5 Aspectos culturales y deportivos

La población ha perdido identidad cultural, por la falta de interés en la conservación de idiomas mayas y uso de traje típico, razón por la cual únicamente el 10% habla idiomas mayas y el resto habla español, esto significa que habría pocos obstáculos para la comunicación en educación, relaciones de producción, comercialización y diálogo dentro de los pobladores. En el Municipio se practican varias religiones, la de mayor preferencia es la evangélica con 38.25%, de igual manera se determinó que la religión católica y evangélica tiene presencia en todos los centros poblados.

Respecto a la actividad deportiva se puede mencionar la práctica de fútbol, basquetbol, atletismo y ciclismo; con instalaciones adecuadas únicamente para fútbol y basquetbol.

## **1.2 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA**

A continuación se presenta la estructura política de los diferentes centros poblados así como la forma en que se organiza la municipalidad para la administración del Municipio.

### **1.2.1 División política**

El municipio de San Felipe, ha tenido cambios en su estructura. Para determinar la situación actual se realizó un análisis de los censos poblacionales de los años 1994 y 2002, en conjunto con información proporcionada por la Municipalidad según Acta Número 016-2010.

Al momento de la investigación el Municipio está conformado por: una villa, siete aldeas, 12 caseríos, nueve colonias, 33 fincas y cinco lotificaciones.

### **1.2.2 División administrativa**

Es la forma de organización del Municipio, con la finalidad que las autoridades municipales velen por la integridad del patrimonio y garantizar el bienestar de los habitantes. La municipalidad es una institución autónoma de gobierno, establecida de forma legal la cual es dirigida por un Concejo Municipal, presidido por un alcalde electo por el pueblo para un período de cuatro años. El Concejo Municipal de San Felipe está integrado por el Alcalde, dos Síndicos, siete Concejales de conformidad con la ley.

En el Municipio no existen alcaldías auxiliares; sin embargo, los representantes de cada Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE- se convierten en el vínculo con el gobierno municipal.

## **1.3 RECURSOS NATURALES**

Son aquellos elementos que existen en la naturaleza y que el ser humano puede utilizar para su propio beneficio al incorporarlo a las actividades económicas,

mediante su cultivo, extracción o explotación. Los recursos tienden a deteriorarse con el tiempo o incluso extinguirse según la manera en que sean manejados y preservados.

### 1.3.1 Agua

Se entiende por hidrografía, toda vertiente de agua, río, lago y nacimientos de acuíferos de un país o región. En gran parte de la región se cuenta con agua entubada, debido a que existen varios ríos. Los principales que recorren el Municipio son: Samalá, Los Tarrales, Agua Bendita, Ajaxá, Santa Anita, Sis, El Tambor, Sé, Mariconcito y Quilá, La Cachita, Cauche, Nimá, Ocosito y Tzununá.

El agua proveniente de los ríos es utilizado para cubrir necesidades domésticas e irrigación de cultivos, en época lluviosa el recurso resulta abundante y en época seca se mantienen los caudales de agua. Los ríos con mayor contaminación son los más cercanos a la Cabecera Municipal, debido a que se utilizan como basureros clandestinos.

### 1.3.2 Bosques

El Municipio cuenta con bosques de tipo latifoliadas mezclados con coníferos. En las fincas El Tambor San Juan Bautista, Filadelfia, Santa Elena, San Dionisio y Santa Clara, se encuentran bosques naturales que a pesar del tiempo, se han podido conservar por las gestiones administrativas de cada finca.

Para el año 1979 la cobertura forestal era de 175.23 hectáreas. En el 2003 existía una cobertura en hectáreas de 406.75 y según el Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente -IARNA- para el año 2010 era de 896.52 hectáreas. La información recopilada y analizada muestra la tendencia de la cobertura de bosques que ha ido de manera ascendente en comparación con años anteriores.

Existe un plan de reforestación a cargo del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales -MARN- por medio de programas de protección, educación ambiental y proyectos forestales que se implementa en el Municipio, ha llevado a cabo durante el año 2015, con ayuda de la población de la aldea Nuevo Palmar la siembra de 100 arbolitos de cedro.

### 1.3.3 Suelos

Dentro del municipio de San Felipe se encuentran varios tipos de suelos, entre ellos: Chicolá, Chuvá, Mazatenago, Samayac y Suchitepéquez.

El Chicolá se caracteriza por tener material madre de franco limosa o arcillosa, con buen drenaje para cualquier tipo de cultivo y una profundidad de 150 centímetros. El tipo de suelo Chuvá, es gris muy oscuro a café grisáceo, con arena fina franca suelta o arena muy fina franca y una profundidad de diez centímetros.

El tercer tipo de suelo es Mazatenango, el cual posee un color café oscuro a café grisáceo oscuro con una textura franco limosa y una profundidad de 150 centímetros, después se encuentra el suelo de tipo Samayac, es de color café oscuro o franco limosa, con una profundidad de cincuenta centímetros.

Por último, se encuentra el tipo de suelo denominado Suchitepéquez el cual posee un color café oscuro a café muy oscuro con textura franco limosa y su profundidad es de 150 a 200 centímetros.

### 1.3.4 Fauna

La Fauna está compuesta por diferentes especies de animales entre las que se encuentran las siguientes: tacuazín, gatos de monte, ardillas, chiltotes, pijuy, palomas, iguana verde, cascabel, bejuquillo, entre otros.

### 1.3.5 Flora

Está compuesta por especies que se cultivan dentro del Municipio y sirven para uso en carpintería y trabajos de ebanistería, uso forestal, medicinal y comestible; entre las que se encuentran las siguientes: laurel, guayabo, bambú, caoba, cedro, canoj, capulín, ceiba, hormigo, caimito, caspirol, entre otros.

Entre la especie vegetal comestible existe el árbol de pan, banano de coco, banano de manzanita, banano de seda, cacao, caimito, caspirol, coco, cushín, guanaba, guayaba, limón, mamey, mandarina, mango, nance, naranja, papaya, piña, rambután, tamarindo y zapote.

## 1.4 POBLACIÓN

Por ser un elemento impulsor del desarrollo de un país, en el Municipio existen variables e índices importantes como: nivel de ingresos, gastos, servicios básicos, educación, edad, género, ubicación entre otros.

### 1.4.1 Población total por centro poblado y número de hogares

Los datos que se presentan a continuación se obtienen del X y XI Censo de población y V y VI de habitación de 1994 y 2002 respectivamente; para el año 2015, el dato de población se estima con una muestra de 596 hogares encuestados en el Municipio.

**Cuadro 1**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Total de la Población y Número de Hogares Según Año**  
**Años: 1994, 2002 y 2015**

<b>Año</b>	<b>Población total</b>	<b>Número de hogares</b>
1994	12,042	2,273
2002	17,268	3,394
2015	27,765	5,553

Fuente: elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994, XI de Población y VI de Habitación 2002 y Proyección de Población 2015 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

Según se muestra en el cuadro anterior, indica que la población ha incrementado notablemente para el año 2015. Con respecto a la densidad poblacional está conformada por un total de 646 habitantes por kilómetro cuadrado, esto se debe al crecimiento poblacional constante. Las comunidades con mayor población son: San Felipe y Nuevo Palmar.

#### 1.4.2 Población según género, área geográfica, grupo étnico y edad

Se establece que para los años 1994, 2002 y 2015 prevalece el sexo femenino con el 51% y el masculino el 49%. Con relación a la población por área, el 72% reside en la rural y el 28% se concentra en la urbana. El 17% de la población es indígena. En el estudio de rango de edades, se determina que los niños de cero a seis años de edad representan el 20%, el rango de 7 a 14 equivale 22%, mientras que la mayoría se encuentra entre los rangos de 15 a 64 con el 52%, solo el 6% representa la población de 65 a más.

#### 1.4.3 Población económicamente activa -PEA-

En el Municipio se encuentra integrada por aquellas personas de 15 años o más que están ocupadas o bien en búsqueda de empleo, el censo de 1994 refleja que se contaba con PEA de 3,061 personas; para el 2002 la misma era de 5,969 y para el 2015 un total de 934 según datos obtenidos en las encuestas en el trabajo de campo 2015 con una muestra de 596 hogares.

La mayoría de personas que conforman la PEA son de género masculino y ejercen labores en el área rural, principalmente en actividades del sector agrícola.

##### 1.4.3.1 Género

Para el año 2015, la PEA masculina representa 63% y mujeres 37%. Se observa un decremento en la población económicamente activa de género masculino a consecuencia de que las mujeres en el Municipio no solo se dedican a los

quehaceres del hogar, sino buscan ocuparse en otras actividades como: servicios o negocio propio, lo que ocasiona que incremente la participación de la misma en la economía.

#### 1.4.3.2 Área geográfica

El 44% de la PEA se concentra en el área urbana y el 56% en la rural; la tendencia continúa desde el Censo del 2002 y la mayor parte de la población reside en el área rural.

#### 1.4.3.3 Actividad productiva

La actividad productiva que sobresale es la agricultura con 30%, comercio participa con 20%, servicios comunales y sociales 20%, construcción 14%, industria manufacturera textil y alimenticia 10%, enseñanza 2%, transporte 2%, electricidad, gas y agua 1%; otras actividades no especificadas tienen 1% de participación.

#### 1.4.4 Densidad poblacional

Al realizar el análisis con base en los datos del censo de población y vivienda del año 2002, se proyectó un crecimiento para 2015 de 27,765.

En el año de 1994 la densidad poblacional del Municipio era de 376 habitantes/Km<sup>2</sup>, en el año 2002 creció a 540 habitantes/Km<sup>2</sup> y para el año 2015 es de 646 habitantes/Km<sup>2</sup>; lo anterior obedece a que la tasa de crecimiento en el Municipio es de 3.28. Al subir la población, incrementa de la misma manera la demanda de alimentación, servicios básicos, empleos, salud y tierras para vivienda y/o cultivos, para el desarrollo de la población y tener un mejor desempeño productivo.

#### 1.4.5 Vivienda

El tipo de vivienda conforme los censos de habitación y encuesta 2015

predomina la casa formal, esto indica que más del 75% poseen paredes de block, techo de lámina y piso de concreto.

Para el año 2015 la población que cuenta con vivienda propia representa 74.83%, alquilada 13.76%, en préstamo 10.91% y otras 0.5%, esto indica que la mayoría de los habitantes poseen tierras que les permite construir vivienda propia.

Según datos del VI censo de habitación 2002, las viviendas tienen 59% en paredes de block, según investigación del 2015 incrementa a 75.50%, le sigue las paredes de madera según datos 2002 con 32% y en 2015 se reduce a un 15.77%.

Respecto a los materiales del techo en el año 2002 la lámina representa 94% y para 2015 se reduce a 83.22%. De acuerdo a la investigación en 2015, la mayoría de hogares posee piso de concreto y solo 14.77% son de tierra.

#### 1.4.6 Niveles de ingreso

Se integra por los salarios percibidos como núcleo familiar durante un período de tiempo establecido, que generalmente es de un mes, y que se obtiene al elaborar cualquier actividad productiva. El promedio de ingresos de la mayoría de hogares está situado en un rango de Q.615.00 hasta un máximo de Q. 3,075.00.

Existen sectores de la población que se encuentran por debajo del rango establecido o bien, sobrepasan el nivel promedio de ingresos, pero representan un porcentaje mínimo del total de los habitantes. Esto hace referencia a que la mayoría de personas no tienen ingresos suficientes para sufragar los gastos y cubrir las necesidades básicas de su núcleo familiar.

#### 1.4.7 Ocupación y salarios

Se determinó que la mayoría de habitantes en el área urbana se dedican a la prestación de servicios, de lo cual generan sus salarios; mientras que en la rural, la mayor ocupación la tienen las actividades productivas, como: agrícola, artesanal, agroindustrial y pecuaria.

#### 1.4.8 Migración

Movimiento que realizan las personas de una población y que implica un cambio de localidad en su residencia habitual, en un intervalo de tiempo determinado. Con base en datos recopilados durante el trabajo de campo, se determinó que existe 17% de migración en el Municipio.

##### 1.4.8.1 Inmigración

La inmigración en el Municipio representa 5%, de este porcentaje el 19% son procedentes de Quetzaltenango, 12% de Retalhuleu, 9% del departamento de Guatemala, 7% del municipio de San Martín Zapotitlán, 6% de Suchitepéquez, 5% de Huehuetenango y el 42% restante de inmigrantes provienen de otros lugares, entre ellos: Cuyotenango, Mazatenango, Totonicapán, Nuevo San Carlos, El Salvador, Estados Unidos, Costa Rica, Francia y Camerún; entre otros.

##### 1.4.8.2 Emigración

El 12% de personas encuestadas son originarias de otros departamentos o municipios aledaños. Del total de la emigración, el 24% se desplazó hacia el departamento de Guatemala, 6% a la cabecera departamental de Retalhuleu y 2.4% a Mazatenango. El 59.10% del total de emigración se desplazó a distintos lugares dentro de la República de Guatemala, entre ellos: Petén, Sacatepéquez, Quetzaltenango, Chimaltenango, Escuintla, Totonicapán, Cobán, Jutiapa, San Marcos, Sololá; en los municipios de: San Andrés Villa Seca, San José La

Máquina, Tiquisate, Santa Cruz Muluá, Cuyotenango, Ocós, San Sebastián, Antigua Guatemala, Villa Nueva y Tecpán; entre otros.

También se determina que el 7% del total de emigración se desplazaron a los Estados Unidos y el 1.5% a otros países como: Colombia, El Salvador, México y Canadá.

#### 1.4.9 Pobreza

Se conforma por las dificultades que tiene cada hogar dentro del Municipio para cubrir las necesidades básicas de sus integrantes, el bajo o alto índice de pobreza condiciona de forma directa el desarrollo integral de la población.

A nivel departamental la pobreza general, integrado por la pobreza extrema y no extrema presenta 59.24% comparado con el Municipio muestra 77.36% de la población se encuentra en condiciones de pobreza general, pero lo realmente preocupante es que de ese total 34% integra el sector pobreza extrema y 43% se encuentran en pobreza no extrema. Estos datos se ven reflejados en las condiciones de vida, de salud los casos de desnutrición que son recurrentes en la población, lo cual presenta habitantes totalmente vulnerables a cualquier tipo de enfermedad y riesgo.

La pobreza en el Municipio refleja que más de la mitad de la población se encuentra en la incapacidad de cubrir las necesidades básicas, tales como: alimentación, vivienda, salud, vestuario, educación, seguridad y otros; solo una pequeña parte de la población cubre sus necesidades básicas y secundarias.

##### 1.4.9.1 Extrema

Según información de la Secretaria General de Planificación –SEGEPLAN- del 2002, en el municipio de San Felipe únicamente existía 9.29% de extrema pobreza en contraste con el resultado del trabajo de campo que es 39.50%. Esto

se debe a distintos factores, principalmente a los bajos ingresos mensuales que no superan los Q. 1,825.00 según parámetros establecidos por la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- del año 2011.

#### 1.4.9.2 No extrema

A nivel Municipal según información de SEGEPLAN 2002, en comparación al resultado del trabajo de campo se redujo 7%, esto se debe a que muchas familias se dedican al comercio por mayor y menor, hoteles y restaurantes.

#### 1.4.9.3 Pobreza total y no pobres

Es la pobreza extrema y no extrema que reciben un ingreso menor de Q.3,762.50 mensual, en el Municipio representa el 77.41% de la población

Los habitantes no pobres se refiere a los hogares que tienen un ingreso mayor de Q.3,763.00, por lo tanto, cubren el costo de la canasta alimentaria y la adquisición de otros bienes y servicios básicos. En la investigación de campo se determinó un 22.59%.

#### 1.4.10 Desnutrición

Según información proporcionada por el Centro de Salud Pública de San Felipe para el año 2015 la tasa de desnutrición crónica es 40%, aguda 53% y severa del 7%. Existen 22 casos en el Municipio.

#### 1.4.11 Empleo

Se genera cuando una persona ejerce cualquier tipo de actividad laboral, misma que representa cierto beneficio económico o en especie, el objetivo de obtener empleo es cubrir las necesidades del hogar.

La población económicamente activa del género femenino representa una tasa de 40% mientras que el masculino representa 60%. La mayor parte de las

actividades se enfocan a trabajos de agricultura y servicios. En comparación con la República el empleo es el 96% en el año 2015.

#### 1.4.12 Subempleo

Al momento de la investigación se establece que 150 mujeres representan el 60% del subempleo y el 40% de hombres no desempeñan un trabajo formal, debido a que se ocupan en forma parcial al cultivo de sus tierras y al trabajo que realizan en las fincas dedicadas al cultivo agrícola.

#### 1.4.13 Desempleo

Se hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y por tanto de salario. Es la parte de la población que en edad, condiciones y disposiciones de trabajar (población activa) carece de un puesto de trabajo. Los resultados de la encuesta muestran que la tasa de desempleo para el género femenino es de 82% y para el masculino de 18%.

### 1.5 ESTRUCTURA AGRARIA

La tierra es el principal medio de producción utilizado en la actividad agrícola y pecuaria, combinado con el capital y la fuerza de trabajo produce una estructura social basada en la explotación hombre–recursos naturales, la forma de tenencia, grado de concentración, uso actual y potencial de la tierra son factores que determinan el desarrollo de la población de una región.

#### 1.5.1 Tenencia de la tierra

Según III Censo Agropecuario 1979, se estableció la forma ocupada y comunal. El censo agropecuario de 1979, 2003 y el estudio realizado en 2015 mostraron que en el Municipio, la mayoría de la población es propietaria de la tierra que trabaja.

### 1.5.2 Uso de la tierra

Se estableció que 0.34% de la tierra es utilizada para cultivos anuales o temporales, 86.92% para permanentes y semipermanentes, 0.02% para pastos, 0.30% para bosques y por último 12.42% para otras tierras.

### 1.5.3 Concentración de la tierra

Los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística -INE- en los censos de 1979, 2003 y encuesta 2015 establecen la concentración de la tierra en los diferentes estratos.

En el censo agropecuario de 1979 en el municipio de San Felipe, se registraron 718 fincas con 7,827 manzanas de superficie, distribuidas en microfincas, fincas subfamiliares, familiares y multifamiliares. En el censo del 2003 la concentración de la tierra presenta ciertas variaciones, siempre bajo la misma tendencia.

Al año 2015 se determinó que la concentración de la tierra es alta, sigue la tendencia con respecto al 2003 y 1979.

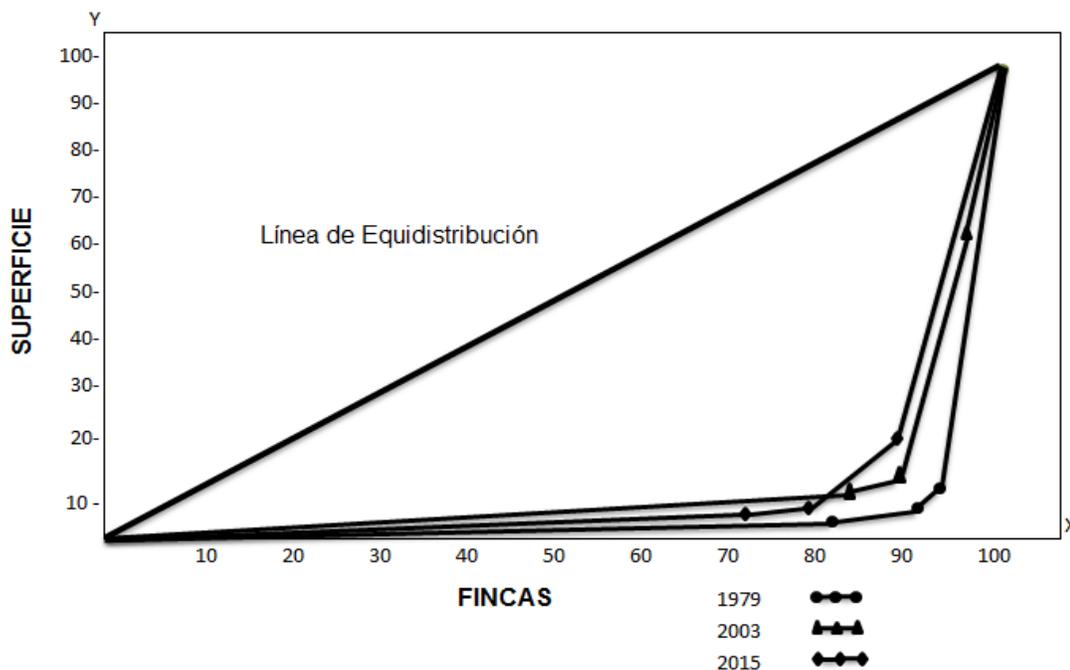
#### 1.5.3.1 Coeficiente de Gini

El coeficiente de Gini para los años 1999, 2003 y 2015 equivale a 0.93, 0.92 y 0.82 en su orden respectivo; estos datos indican que mientras más se acerca el índice a la unidad, mayor es el grado de agrupación de las tierras en las fincas de mayor extensión. El coeficiente de Gini de la encuesta incrementa el 0.01% en relación al año 2003, refleja una concentración de la tierra muy alta.

#### 1.5.3.2 Curva de Lorenz

Es la representación gráfica de la medición de recursos, respecto a la tierra mientras mayor es la concentración más alejada se encuentra la curva de la línea de equidistribución. A continuación se muestra la curva de Lorenz:

**Gráfica 1**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Curva de Lorenz**  
**Años: 1979, 2003 y 2015**



Fuente: elaboración propia, con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario de 1979 y IV Censo Nacional Agropecuario 2003, del Instituto de Estadística -INE-, e investigación de campo EPS, segundo semestre 2015.

Se observa la tendencia de la concentración de la tierra del año 1979, 2003 y 2015, donde la curva de la muestra obtenida al año 2015, no se acerca a la línea de equidistribución; esto quiere decir, que no existe una adecuada condición socioeconómica y política que permita equidad en la distribución de la riqueza y los recursos.

## 1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Las principales necesidades de los pobladores se satisfacen a través de los servicios básicos como: agua, energía eléctrica, educación, salud, entre otros; mismos que requieren de la infraestructura que permita dar la mejor cobertura a la población, tanto en el área urbana como rural, así como especificar las áreas donde se reflejan los principales problemas.

### 1.6.1 Educación

En el Municipio, la educación juega un papel importante para que los jóvenes tengan oportunidades de empleo y desarrollo tanto educativo como personal. Existen 74 centros educativos de los cuales, el 64% pertenecen al sector público y el resto son privados. Asimismo, 50% de los centros educativos se encuentran ubicados en el área rural.

El nivel de inscripciones ha presentado aumento para 2015 comparado con 2014 con un total de 6,979 alumnos, principalmente en el nivel de primaria y básico, esta situación se deriva de la temprana inclusión de los jóvenes a la actividad laboral.

Con relación a la cantidad de maestros, se encontró que en algunos centros educativos no se cuenta con suficiente personal, debido a que existen casos en los que un maestro tiene a su cargo dos o más grados. El personal docente para 2015 en el Municipio es de 559, de los cuales 53% están en el sector oficial, 45% sector privado y 2% por cooperativa.

Según datos del Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-, la situación de analfabetismo se da principalmente en el área rural; para el año 2014 se registra que el 2% de la población no sabe leer ni escribir. Las condiciones de pobreza, hace que los niños y jóvenes se dediquen a labores agrícolas o pecuarias, lo cual incide en la falta de interés por saber leer.

El 90% de establecimientos (públicos y privados) del Municipio se encuentran contruidos con paredes de block y techo de lámina, sin embargo, algunos de ellos tienen aulas improvisadas (hechas de madera, bambú, lámina y malla). Se determinó que de ese porcentaje un 70% carecen de salones para cada grado escolar y se ven en la necesidad de tener a dos o más grados en una misma aula.

La tasa de cobertura se ha mantenido en los años estudiados, sin embargo, en el nivel diversificado del año 2015 presenta únicamente el 28%. De lo anterior, se presume que la razón por la cual existe menos cobertura en ese nivel es porque la mayoría de centros educativos son del sector privado y derivado de la falta de recurso económico, las personas deciden abandonar los estudios.

Entre las principales causas de deserción que se encontraron en el Municipio, se pueden mencionar:

- Los padres de familia deben ir a trabajar y dejan a los hijos mayores en el hogar para que cuiden de los más pequeños.
- Los estudiantes trabajan en el corte de café durante el período de cosecha.
- Enfermedad.
- Los alumnos simplemente deciden ya no continuar.

En el sector privado no hubo desertores, sino que al contrario se dio el caso que alumnos se integraron durante el año, después de la inscripción inicial. El número de centros educativos ha disminuido en los niveles básico y diversificado en los tres años estudiados. En el sector público tienen mayor presencia las escuelas que atienden los niveles de preprimaria y primaria, mientras que en el sector privado los niveles de básico y diversificado.

#### 1.6.2 Salud

El servicio de salud se presta por medio de un centro de salud permanente ubicado en la Cabecera Municipal, tres puestos de salud localizados en las aldeas Los Ángeles, Francisco Vela y Nuevo Palmar, y el Hospital Hilario Galindo y el Sanatorio San Felipe ubicados en la Finca San Cayetano y en la Villa de San Felipe respectivamente brindan atención médica privada.

Dentro de las debilidades detectadas en este servicio se puede mencionar la

falta de medicamentos y equipo médico, la atención a la población no es constante, en caso de emergencia únicamente se cuenta con una ambulancia dentro del Municipio.

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas, el 71% de la población acude al centro o puesto de salud, 11% asiste a clínicas y hospitales privados, 3% es atendido en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y 15% la población no cubierta.

Los problemas respiratorios y estomacales son las enfermedades que más afectan a los habitantes del Municipio, lo cual incrementa la tasa de morbilidad y mortalidad para el año 2015, comparada con el año 2014. Por otra parte la tasa de natalidad es de 49 por cada mil habitantes en el año 2015.

#### 1.6.3 Agua

La cobertura de agua entubada en la Cabecera Municipal es total, es decir, llega para todos los habitantes del sector, sin embargo, no recibe tratamiento adecuado por lo que no es potable; en el área rural aún existe población que utiliza el vital líquido de ríos y nacimientos, para realizar sus actividades diarias.

Al año 2015 se determinó que la cobertura total en el Municipio es 83% y que el 17% no cuenta con este servicio. Se cobra entre Q. 60.00 y Q. 120.00 anuales.

#### 1.6.4 Drenajes

Se establece que 77% de los hogares en la Cabecera Municipal poseen el servicio de drenajes. Debido a que en el área rural carecen de infraestructura adecuada para implementar drenajes y los costos son elevados, solo el 27% de los hogares tiene este servicio.

Es importante mencionar que en algunos centros poblados los habitantes por

falta de conocimiento no han permitido o solicitado que se les brinde el servicio, y todos los desechos son desviados y vertidos directamente a los caudales de los ríos que atraviesan el Municipio.

#### 1.6.5 Energía eléctrica

Existen dos tipos de servicio de energía eléctrica en el Municipio:

- Alumbrado público se estableció para el año 2015 que la mayoría de los centros poblados cuenta con el servicio; sin embargo, algunos lugares como las fincas y caseríos carecen del mismo.
- Domiciliar, que para el 2015 la investigación reflejó una cobertura de 84% la cual no ha incrementado en comparación al censo 2002.

#### 1.6.6 Letrinas

De 596 hogares, se determinó que en el casco urbano 446 cuentan con red de drenaje, 74 hogares tienen letrina o pozo ciego, 34 casas cuentan con excusado lavable, 16 con fosa séptica y 26 no disponen de servicios sanitarios. En comparación con el año 2002 en el año 2015 se refleja una mejoría de servicios sanitarios de la comunidad.

#### 1.6.7 Extracción de basura

En el área urbana se cuenta con un basurero municipal, ubicado en la Finca San Cayetano; la recolección de estos desechos sólidos se realiza diariamente en un camión, la Municipalidad presta el servicio únicamente a escuelas, instituciones del estado, mercado, parques y calles del casco urbano, para los hogares el servicio tiene un costo de Q. 25.00 mensual, sin embargo; el 27% prefiere quemar la basura o tirarla al río.

#### 1.6.8 Tratamiento de aguas servidas

El municipio de San Felipe no cuenta con un tratamiento de aguas negras o servidas, esto aumenta la contaminación de los ríos y riachuelos en donde desembocan.

#### 1.6.9 Tratamiento de desechos sólidos

Existe una planta de desechos sólidos en el casco urbano, sin embargo; no recibe mantenimiento por no contar con planes de contingencia e instrumentos ambientales necesarios de parte del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN-, lo que crea focos de contaminación en suelos, aguas subterráneas y aire.

#### 1.6.10 Cementerio

Posee una extensión de 80 cuerdas de 25 varas cada una (4,936.91 metros cuadrados). El cobro que se hace por construcción de mausoleos es de Q. 40.00 por mt<sup>2</sup>, para uso de los nichos municipales durante cinco años el costo es Q.100.00; y los que son enterrados en tierra no pagan ninguna cuota por el servicio.

### **1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**

Este comprende los elementos que promueven el desarrollo y fortalecimiento de las actividades productivas en el Municipio, mismos que se presentan a continuación.

#### 1.7.1 Vías de acceso

El 31% de las carreteras de las comunidades del Municipio son de terracería, 22% es adoquinado, 29% empedrado, 18% pavimentado y más del 80% tienen caminos compartidos. La vía de acceso directo se toma en la carretera CA-2. El estado de las carreteras es bueno, lo que genera un crecimiento económico para el Municipio.

### 1.7.2 Puentes

Existen 24 puentes en el Municipio, en su mayoría su construcción es de concreto, lo que ha permitido que se mantengan en buen estado, existe un puente colgante ubicado en el caserío El Esfuerzo, que no se encuentra en buenas condiciones por falta de mantenimiento.

### 1.7.3 Unidades de riego

El sistema de riego al que más recurren los productores es la lluvia, como fuente natural; por las tardes llueve con frecuencia, por lo cual, ese sistema de riego estacional se usa en 97% y 3% manejan el sistema por aspersión.

### 1.7.4 Centros de acopio

Se determinó que existen dos tipos: el primario y terciario. En el acopiador primario existen tres ubicados en: Finca Santa Elena, San Juan Bautista y San Dionisio. Para el acopiador terciario que es el más común, son los mayoristas y minoristas que llegan a las casas de los productores a comprar el producto y ellos se encargan de vender a mercados locales y regionales.

### 1.7.5 Mercados

Es el área destinada a comercializar diferentes productos locales como regionales. Existe un mercado central ubicado en el Casco Urbano, con instalaciones de concreto y techo de lámina, integrado por tres plazas; en la primera se realizan ventas de ropa, zapaterías y miscelánea; la segunda, se integra por depósitos de consumo diario (abarroterías), distribuidos en 89 locales. La tercera se integra por las secciones de verduras y carnicerías.

### 1.7.6 Energía eléctrica comercial e industrial

El Municipio posee la infraestructura necesaria para utilizar ambos tipos de energía, sin embargo; la única unidad que utiliza energía industrial es la hidroeléctrica El Recreo 2, ubicada en la Finca Las Victorias.

### 1.7.7 Telecomunicación

Durante la visita de campo se determinó que en el área urbana 99% de los hogares posee teléfono móvil y 841 líneas residenciales en el área rural 90% posee teléfono móvil y una cobertura de 35% en líneas domiciliarias.

El sistema de televisión nacional y/o internacional, es cubierto en el área urbana y algunas zonas de la rural por tres empresas, el Municipio cuenta con una emisora local llamada “La Voz del Comercio”.

### 1.7.8 Transporte

El transporte utilizado por la población son: buses extraurbanos, taxis, mototaxis, microbuses y pick up fleteros. Al momento de la investigación el servicio es prestado por personas particulares, formalmente organizados. Cada uno se rige por una tarifa desde Q. 4.00; la ruta estipulada es la que llega hasta Retalhuleu y retorna al parque de la cabecera municipal de San Felipe.

### 1.7.9 Rastros

El rastro para destace de ganado bovino y porcino se encuentra ubicado en la entrada principal de San Felipe, es administrado por la Municipalidad, con un valor para destazar de Q. 100.00 al mes y el arbitrio municipal de Q. 25.00 por cabeza; sin embargo, los productores utilizan con frecuencia la vivienda para realizar el destace y vender la carne en las carnicerías de la región.

## 1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

La función principal de la organización social se encamina a mejorar las condiciones de vida y bienestar de la población del Municipio. Las organizaciones productivas, son aquellas que aportan elementos para el desarrollo productivo y económico en la comunidad.

### 1.8.1 Organizaciones sociales

Se determinó que existen 18 Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE- legalmente inscritos, 50% en el área rural y 50% en el área urbana. También se encuentra: Comité Pro-introducción de agua Potable en aldea Nuevo Palmar, Comité de Desarrollo Local y Comité de Mujeres Pro-desarrollo Integral de las Familias.

### 1.8.2 Organizaciones productivas

Se observó que en el Municipio existen grupos de producción y comercialización de productos agrícolas, pecuarios, industriales y artesanales, por lo que grupos de personas han unido esfuerzos para conformar organizaciones, tales como: Asociación Civil de Mototaxis y Asociación de Artesanos Chámpeles.

Existe un grupo que ayuda a gestionar proyectos económicos, productivos y turísticos, entre los proyectos que se desarrollan esta: campaña turística Guatemática, proyecto Producción de Hongos Ostra y promoción de la Asociación de Artesanos Champeles.

## 1.9 ENTIDADES DE APOYO

La población del Municipio posee necesidades de distinta índole, las instituciones que se dedican de una u otra forma a atender las mismas se conocen como entidades de apoyo, las cuales pueden ser estatales, municipales, no gubernamentales, instituciones privadas u organismos internacionales.

### 1.9.1 Instituciones estatales

Son de carácter público y se encargan de brindar atención a necesidades varias de la población, proporcionan para ello, distintos servicios que se desarrollan con funciones bien establecidas y cobertura lo más amplia posible. Se puede mencionar: Juzgado de Paz encargado de la administración de justicia; Policía Nacional Civil -PNC- proporciona seguridad a los ciudadanos, bienes y

propiedades; Registro Nacional de las Personas -RENAP- y la Unidad Integral del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-; entre otras.

#### 1.9.2 Instituciones municipales

La Municipalidad se encarga de coordinar y consolidar los planes de acción que permite promover el desarrollo del Municipio. Atiende los servicios públicos locales, vela por el orden territorial de su jurisdicción y lleva a cabo sus fines propios. Se encuentra ubicada frente a la iglesia católica en la calle principal.

#### 1.9.3 Organizaciones no gubernamentales

Se integra por las entidades cuyo fin es social y humanitario, no pretenden lucrar con la prestación de servicios y son independientes de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como de los organismos internacionales.

Contribuyen al desarrollo integral de las comunidades, a través de programas de educación, producción agrícola, atienden las necesidades básicas y mejoran las condiciones de vivienda, también promueven los derechos de las personas. Las principales organizaciones son: Instituto para el Desarrollo Económico Social de América Central -IDESAC-, Centro Ecuménico de Integración Pastoral -CEIPA- y Iko Kia la cual es una organización de iglesias protestantes.

#### 1.9.4 Instituciones privadas

Prestan servicios de ahorro y préstamos para que las personas puedan iniciar sus negocios o proyectos y obtener beneficios económicos. Se observaron tres instituciones privadas: Banco de Desarrollo Rural, S.A. -BANRURAL-, Banco de los Trabajadores -BANTRAB- y Banco Internacional.

### 1.10 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

Representa todas aquellas transacciones comerciales y financieras que generan Desarrollo económico para el Municipio. Se puede hacer mención de las

importaciones y exportaciones, así como del movimiento de divisas.

#### 1.10.1 Flujo comercial

Para analizar el flujo comercial se consideran las importaciones del Municipio, los principales productos son: verduras, frutas, calzado, ropa y carne roja, proveniente de distintas regiones, esto contribuye a diversificar el comercio interno.

Las exportaciones es lo que se produce en el Municipio y se comercializa fuera del mismo; los principales productos son: rambután, banano, café y caña de azúcar. Se lleva principalmente a cuatro mercados: Estados Unidos, Japón, Mazatenango y El Palmar, aunque la variedad y cantidad de productos no es amplia, de igual forma generan movimientos con frutas y café principalmente.

#### 1.10.2 Flujo financiero

Se ve reflejado con el movimiento monetario que se genera a diario en las actividades comerciales de intercambio que efectúan los individuos y las organizaciones en el Municipio. Se determinó que las remesas familiares representan 10% de los ingresos, con un promedio de \$ 100.00 mensuales.

### **1.11 INVENTARIO DE COMERCIO Y SERVICIOS Y GENERACIÓN DE EMPLEO**

Al momento de la investigación se identificaron 846 negocios, de los cuales 759 son comercios y generan 1,036 empleos además 87 son establecimientos que prestan servicios proporciona 171 empleos.

### **1.12 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACIÓN DE EMPLEO**

Las principales actividades productivas del Municipio son: agrícola, pecuaria, artesanal, agroindustrial y comercios y servicios, estas generan el mayor

volumen de producción e ingresos y de igual forma son las fuentes principales de empleo para la población.

#### 1.12.1 Actividad agrícola

La agricultura constituye el sector productivo más significativo de la economía de los hogares en el Municipio, representa aproximadamente 55% del total de la producción, genera 87% empleos; los productos más cosechados son café, caña de azúcar, hule, banano, macadamia, entre otros. Los pobladores dependen en gran parte de los productos que cultivan para autoconsumo.

#### 1.12.2 Actividad pecuaria

Con 17% del total de la producción genera 5% de los empleos. La actividad pecuaria participa con la crianza y engorde de ganado bovino, producción de leche, pollos de engorde y producción de huevos; sin embargo, también se realizan actividades de engorde de ganado porcino y pez tilapia.

#### 1.12.3 Actividad artesanal

Representa 5% del valor total de las actividades productivas; desarrollada por actividades de panadería, carpintería, productos de bambú y sastrería. Los pequeños artesanos encontrados en el Municipio laboran con mayor producción en la panadería.

#### 1.12.4 Actividad agroindustrial

Equivale el 23% del total de la producción y genera 11% empleos solo con la producción de café pergamino, esta actividad representa la segunda más productiva del Municipio.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ**

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada en el municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, se determina que la agricultura es la actividad más relevante porque participa con el 55% en la economía del Municipio.

De acuerdo al valor de la producción agrícola, el café es el principal producto desarrollado en los estratos de microfincas, subfamiliares, familiares y multifamiliares.

El presente capítulo se describe la situación actual de la producción de café por medio de las variables: niveles tecnológicos, volumen, valor y superficie de la producción, costos, rentabilidad, financiamiento, comercialización, organización empresarial, generación de empleo, problemática y propuestas de solución.

#### **2.1 NIVELES TECNOLÓGICOS**

El grado de desarrollo de la actividad agrícola, es medido por una serie de parámetros, a través del uso de insumos y métodos empleados en el proceso de trabajo, los cuales establecerán la productividad y rendimiento de los cultivos. En la siguiente tabla se detalla la tecnología que aplica a cada estrato.

**Tabla 1**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Niveles Tecnológicos**  
**Año: 2015**

<b>Tecnología aplicada nivel II</b>					
<b>Estrato / Suelos</b>	<b>Agroquímicos</b>	<b>Riego</b>	<b>Asistencia técnica</b>	<b>Semillas</b>	<b>Mano de obra</b>
<b><u>Microfincas</u></b>					
Se usan algunas técnicas de preservación	Se aplican en alguna proporción	Cultivo de invierno	No tienen acceso	Criolla	Familiar
<b><u>Subfamiliares</u></b>					
Se usan algunas técnicas de preservación	Se aplican en alguna proporción	Cultivo de invierno	No tienen acceso	Criolla	Asalariada
<b><u>Familiares</u></b>					
Se usan algunas técnicas de preservación	Se aplican agroquímicos	Cultivo de invierno	Se recibe en cierto grado	Criolla	Asalariada
<b><u>Multifamiliares</u></b>					
Utilizan preservación de suelo	Si aplica agroquímicos	Estacional	Si recibe en cierto grado	Mejorada	Asalariada

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

En la investigación realizada en los estratos de fincas, se verificó que la tecnología II, predomina en la producción de café, la principal de esta característica es que cuenta con técnicas de preservación de suelo, por la ubicación geográfica el tipo de riego que se utiliza es por medio del cultivo de invierno y la mano de obra es asalariada.

## **2.2 VOLUMEN, VALOR Y SUPERFICIE DE LA PRODUCCIÓN**

En la siguiente gráfica se presentan los resultados de la investigación de campo

de la muestra seleccionada en el Municipio, refleja la actividad agrícola por tamaño de finca, volumen, valor de la producción realizada el mes de octubre del año 2015.

**Cuadro 2**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Volumen, Valor y Superficie de la Producción**  
**Año: 2015**

<b>Estrato / producto</b>	<b>Unidades productivas</b>	<b>Superficie en manzanas</b>	<b>Volumen de producción en qq</b>	<b>Precio unitario Q.</b>	<b>Valor Q.</b>
Microfincas	7	1.70	221	90	19,890
Subfamiliares	3	9.44	262	90	23,580
Familiares	8	353.25	32,425	90	2,918,250
Multifamiliares	6	926.38	76,780	90	6,910,200
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>1,290.77</b>	<b>109,688</b>		<b>9,871,920</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

De la superficie en manzanas cultivadas, el café equivale 29% del total. De acuerdo al volumen producido, se establece que las fincas multifamiliares sobresalen con el 70%; por tal razón, representan el 70% del valor total. El 29% de la producción de café se realiza en las fincas familiares y el 1% restante en los estratos de microfincas y fincas subfamiliares.

### **2.3 COSTOS**

Según datos de la encuesta en la investigación realizada, se pudo observar que las unidades que se dedican a la producción de café, determinan sus costos en cuanto a insumos, mano de obra y otras variables para el proceso productivo. En el cuadro siguiente se observa el costo directo de producción con base en datos obtenidos en investigación así como imputados, según tamaño de finca.

**Cuadro 3**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Estado de Costo Directo de Producción por Tamaño de Finca**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Estrato/producto</b>	<b>Microfincas</b>		<b>Subfamiliares</b>	
<b>Elementos del costo</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
<b>Café</b>				
Insumos	953	953	745	745
Mano de obra	-	29,856	9,328	23,680
Costos indirectos variables	-	11,570	-	9,178
<b>Costo directo de producción</b>	<b>953</b>	<b>42,379</b>	<b>10,073</b>	<b>33,603</b>
Producción total	221	221	262	262
<b>Costo unitario por quintal</b>	<b>4.31</b>	<b>191.76</b>	<b>38.44</b>	<b>128.25</b>
<b>Estrato/producto</b>	<b>Familiares</b>		<b>Multifamiliares</b>	
<b>Elementos del costo</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
Insumos	37,938	37,938	82,287	82,287
Mano de obra	603,106	1,547,645	1,343,764	2,855,220
Costos indirectos variables	-	599,539	-	1,106,599
<b>Costo directo de producción</b>	<b>641,043</b>	<b>2,185,122</b>	<b>1,426,051</b>	<b>4,044,106</b>
Producción total	32,425	32,425	76,780	76,780
<b>Costo unitario por quintal</b>	<b>19.77</b>	<b>67.39</b>	<b>18.57</b>	<b>52.67</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

El costo de producción según encuesta es menor al de los datos imputados, porque muestran los valores reales del pago de mano de obra, con base al salario mínimo vigente en el año 2015, el cual asciende a Q.88.15 diarios para el sector agrícola.

Los productores de café del Municipio se benefician con la mano de obra familiar al no pagar salarios. Por no contar con un sistema contable que los oriente a conocer los movimientos mensuales, puede resultar poco rentable la producción, debido a que no saben cuánta pérdida les genera el producto.

### 2.3.1 Estado de resultados

Este instrumento financiero permite determinar la utilidad o pérdida que se obtiene de la producción de café al final de un período establecido, además se utiliza para analizar diversos indicadores. El estado de resultados de la producción de café se presenta a continuación:

**Cuadro 4**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Estado de Resultados por Tamaño de Finca**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Estrato/producto	Microfincas		Subfamiliares	
	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados
<b>Café</b>				
Ventas	19,890	19,890	23,580	23,580
(-) Costo directo de producción	(953)	(42,379)	(10,073)	(33,603)
Ganancia/pérdida marginal	18,937	(22,489)	13,507	(10,023)
(-)Costos y gastos fijos	-	-	-	-
Ganancia/pérdida antes del ISR	18,937	(22,489)	13,507	(10,023)
(-) ISR	(4,734)	-	(3,377)	-
<b>Ganancia/ pérdida neta</b>	<b>14,203</b>	<b>(22,489)</b>	<b>10,023</b>	<b>(10,023)</b>
Estrato/producto	Familiares		Multifamiliares	
	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados
Ventas	2,918,250	2,918,250	6,910,200	6,910,200
(-) Costo directo de producción	(641,043)	(2,185,122)	(1,426,051)	(4,044,106)
Ganancia/pérdida marginal	2,277,207	733,128	5,484,149	2,866,094
(-)Costos y gastos fijos	(36,000)	(88,332)	(48,000)	(88,332)
Ganancia/pérdida antes del ISR	2,241,207	644,796	5,436,149	2,777,762
(-) ISR	(560,302)	(161,199)	(1,359,037)	(694,441)
<b>Ganancia/ pérdida neta</b>	<b>1,680,905</b>	<b>483,597</b>	<b>4,077,112</b>	<b>2,083,321</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

En el estado de resultados de la producción de café se refleja una ganancia en datos según encuesta; pero en relación a imputados presenta pérdida en los estratos de microfincas y subfamiliares, debido a que el productor no considera los costos de producción, tales como: pago mínimo de jornal, bonificación e incentivo, séptimo día, cuota patronal y laboral.

## 2.4 RENTABILIDAD

Es la capacidad con la que cuentan las unidades productivas para generar beneficios o ganancias generalmente se expresan en términos porcentuales. A continuación se presenta el análisis de la rentabilidad, a través de la utilidad neta sobre la base de las ventas totales y la ganancia neta con respecto a los costos totales:

### 2.4.1 Relación ganancia neta-ventas

Es el beneficio obtenido por los productores por cada quetzal invertido. El rendimiento obtenido de la producción de café por cada quetzal de venta, efectuado en los diferentes estratos de fincas es el siguiente:

- En las microfincas, en los datos de encuesta se obtiene Q. 0.71 de ganancia y en los datos imputados no se obtiene ningún rendimiento.
- En el estrato de fincas subfamiliares, se muestra una rentabilidad de Q. 0.43 y en los datos imputados no se obtiene rendimiento.
- En el estrato de fincas familiares, se establece que la ganancia neta es de Q. 0.58 y Q. 0.17 por cada quetzal en ventas de acuerdo a datos de encuesta e imputados en su orden respectivo.
- La ganancia neta versus las ventas netas manifiestan rentabilidad de Q. 0.59 y Q. 0.30 por cada quetzal en ventas de acuerdo a datos de encuesta e imputados en el estrato de las fincas multifamiliares.

### 2.4.2 Relación ganancia neta-costos y gastos

Manifiesta la rentabilidad que se obtiene por cada quetzal invertido en los costos y gastos. Se determinó que en la producción de café, al realizar la relación

ganancia neta menos costos más gastos en datos imputados, se obtienen los siguientes resultados:

- Las microfincas obtienen ganancia por cada quetzal invertido en los datos de encuesta de Q. 17.35 y en datos imputados refleja pérdida.
- La ganancia neta versus costos más gastos manifiesta rentabilidad únicamente en los datos de encuesta con Q. 1.02 en el estrato subfamiliares.
- Las fincas familiares obtienen ganancia por cada quetzal invertido en los datos de encuesta de Q. 2.48 y en datos imputados Q. 0.19.
- Con relación a la fincas multifamiliares, se obtiene una rentabilidad en datos de encuesta de Q. 2.77 y de Q. 0.50 según imputados.

## 2.5 FINANCIAMIENTO

Es el conjunto de recursos monetarios necesarios para llevar a cabo la producción de café. Existen dos tipos de financiamiento: interno y externo. A continuación, se presenta la forma del financiamiento de la producción de café.

**Cuadro 5**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Financiamiento**  
**Por Tamaño de Finca**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Recursos propios	Recursos ajenos	Inversión total
<b>Microfincas</b>			
<b><u>Café</u></b>			
Insumos	953		953

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Descripción</b>	<b>Recursos propios</b>	<b>Recursos ajenos</b>	<b>Inversión total</b>
Mano de obra	-		-
Costos indirectos variables	-		-
<b>Subfamiliares</b>			
<b><u>Café</u></b>			
Insumos	745		745
Mano de obra	9,328		9,328
Costos indirectos variables	-		-
<b>Familiares</b>			
<b><u>Café</u></b>			
Insumos	37,938		37,938
Mano de obra	603,106		603,106
Costos indirectos variables	-		-
Costos y gastos fijos	36,000		36,000
<b>Multifamiliares</b>			
<b><u>Café</u></b>			
Insumos	82,287		82,287
Mano de obra	1,343,764		1,343,764
Costos indirectos variables	-		-
Costos y gastos fijos	48,000		48,000

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Dentro del Municipio, se encuentran fincas que por su rendimiento y capacidad productora genera suficiente ingreso para reinvertir en la siguiente plantación, los productores implementan el financiamiento interno, a través de la mano de obra del núcleo familiar en la actividad productiva, con lo cual se evitan el pago de salarios y prestaciones laborales.

Entre las entidades que apoyan con financiamiento a la producción agrícola según investigación realizada son: agencias bancarias, cooperativas de ahorro y crédito y prestamistas locales.

## 2.6 COMERCIALIZACIÓN

Es la actividad que se realiza con el objetivo de trasladar el café desde el productor hasta el consumidor final, incluye el proceso de compra, venta, análisis estructural y operaciones de comercialización.

Para el municipio de San Felipe, una de las principales actividades productivas es el café, se comercializa en el mercado local y nacional. La cosecha en gran parte es para la venta y en menor proporción para el consumo propio.

### 2.6.1 Proceso de comercialización

Es una serie de pasos que se establecen con el propósito de alcanzar la meta de trasladar el producto al consumidor final, para este tema se divide en: concentración, equilibrio y dispersión.

Se detalla a continuación el proceso de comercialización de café según análisis en los estratos de microfincas, fincas subfamiliares, familiares y multifamiliares:

**Tabla 2**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Proceso de Comercialización**  
**Año: 2015**

Etapas/producto	Café			
	Microfincas	Subfamiliares	Familiares	Multifamiliares
Concentración	Luego de recolectar la cosecha, se reúne temporalmente, para lo cual en las microfincas utilizan tapancos y en los demás estratos bodegas, las cuales se encuentran ubicadas dentro de las fincas, cerca de la zona de producción.			
Equilibrio	No existe equilibrio, debido a que la demanda es constante y no se puede almacenar por largo tiempo por ser un producto estacionario, por lo que se debe vender totalmente la producción al intermediario luego de la cosecha.			

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Etapas/producto	Café			
	Microfincas	Subfamiliares	Familiares	Multifamiliares
Dispersión	El 40% de los productores traslada su producción a un centro de acopio, mientras que el 60%, vende su producción a un acopiador rutero, quien se encarga de llevarla a los beneficios aledaños al Municipio, quienes lo transforman en café pergamino.			

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

La reunión de la cosecha y concentración se efectúa en la finca en donde se cultiva, es colocada en sacos y es trasladado a bodegas para su almacenamiento. Por otro lado, se determinó que el equilibrio no es aplicado debido a que el producto es perecedero y es cosechado una vez al año. Se almacena por poco tiempo para que el productor no asuma riesgos de comercialización.

### 2.6.2 Análisis institucional de la comercialización

Son los entes que participan durante el proceso de comercialización, con el fin de hacer llegar el producto hasta el beneficio de café, para tal propósito se plantea y describe las siguientes instituciones:

**Tabla 3**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Análisis Institucional de Comercialización de Café**  
**Año: 2015**

Etapas	Descripción
Productor	Es la primera persona en la cadena de comercialización, quien toma la decisión de sembrar y cosechar café para la venta. Será quien ponga el primer precio de venta de acuerdo a sus costos y margen de ganancias que pretenda obtener

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Acopiador rutero	Son los que adquieren el producto del productor, por lo general compran el café, y lo venden a los beneficios aledaños del Municipio.
Beneficio de café	Es la institución que compra el producto para transformarlo en café pergamino y luego venderlo a mejor precio dentro o fuera del Municipio

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Dentro del análisis institucional, los canales de comercialización son importantes para hacer llegar el producto hasta el beneficio de café, la implementación, innovación y tecnología utilizada permitirá mantener altos volúmenes de producción y calidad, con el fin de minimizar los costos y maximizar utilidades.

### 2.6.3 Análisis funcional de la comercialización

Comprende todas las actividades que conlleva el proceso de comercialización desde el momento de la producción, hasta la entrega del producto al consumidor final. A continuación se describen las funciones que se llevan a cabo en el proceso de distribución de café en el Municipio.

**Tabla 4**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Análisis Funcional de Comercialización de Café**  
**Año: 2015**

<b>Funciones</b>	<b>Descripción</b>
<b>Físicas</b>	
Almacenamiento	Los productores entregan el café al acopiador rutero , quien almacena temporalmente en sacos, durante una periodo de una semana, con el fin de reunir la producción total, para luego enviarla a instalaciones del mayorista (beneficios de café)
Transformación	Los productores venden el café en su estado natural; sin

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Funciones</b>	<b>Descripción</b>
<b>Físicas</b>	
Transformación	embargo el mayorista (beneficios de café) debe procesar el producto, lo cual consiste en: despulparlo, removerle el mucilago, lavarlo, secarlo y en algunos casos molerlo.
Transporte	El acopiador rutero utiliza pick-up para trasladar la cosecha a instalaciones del mayorista ( beneficio de café)
<b>Intercambio</b>	
Compra venta	Se aplica el método de inspección, el productor tiene a la vista los sacos con la producción de café cereza, los pesa y revisa que cumplan con los estándares de calidad para ser aceptados; la compra es al contado.
Determinación de precios	Se tomará en cuenta que el precio lo rige el comprador, quien se basa en el mercado de acuerdo a demanda internacional. A septiembre 2015, el quintal en estado de cereza se pagaba a Q. 90.00.
<b>auxiliares</b>	
Financiamiento	Para el proceso de comercialización los productores utilizan fuentes internas.
Aceptación de riesgos	Los productores absorben los riesgos de traslado, los cuales pueden ser deterioro del producto y robo, hasta su entrega al acopiador rutero.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

El propósito fundamental de la tabla anterior es determinar las actividades que se desarrollan en el proceso de mercado de producción de café con relación a la creación de utilidades de tiempo, lugar, forma y posesión en la transferencia del productor al mayorista (beneficios de café).

#### 2.6.4 Análisis estructural de la comercialización

Consiste en conocer las diferentes situaciones que surgen en un mercado, en donde participan los vendedores y compradores del café. Se conforma de las etapas: conducta, estructura y eficiencia del mercado; detallados a continuación:

**Tabla 5**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Análisis Estructural de Comercialización de Café**  
**Año: 2015**

Etapas	Descripción
Conducta	El mercado se considera de competencia imperfecta, debido a que el precio lo determina el comprador, quien se basa en la información que se encuentra en el mercado. La venta se realiza al contado y el volumen promedio de producción es de 24 quintales por manzana.
Estructura	Los participantes que intervienen en la estructura de la comercialización del café, son los productores, acopiador rutero y mayoristas (beneficios de café).
Eficiencia	Se considera un mercado deficiente debido a que no es posible cubrir la demanda de los compradores en forma oportuna

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

El precio del café varía de un día al otro, debido a que son los compradores quienes manipulan la condición del producto, no existe un equilibrio entre la oferta y la demanda. Se determinó que en general los productores restan importancia para implementar tecnología y obtener mayor productividad, por lo que se tiene menos oportunidad de ser competitivos.

#### 2.6.5 Operaciones de comercialización

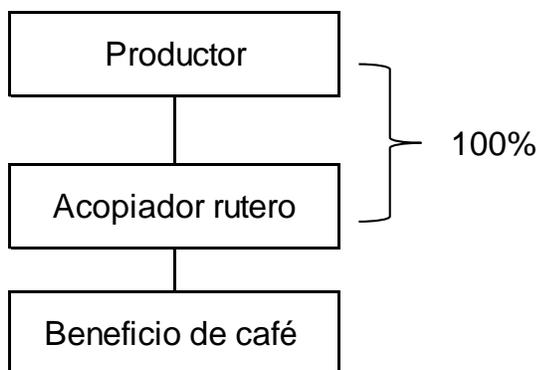
Comprende las etapas aplicables para la relación del intercambio de los bienes entre el productor y el consumidor final. Las variables a evaluar en este apartado figuran los entes que coadyuvan en el proceso y márgenes de comercialización, se evalúa la ganancia y la participación de cada ente.

##### 2.6.5.1 Canales de comercialización

A continuación se muestra los canales de comercialización de café utilizado en el Municipio.

**Gráfica 2**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Canales de Comercialización**  
**Año: 2015**

Microfincas/Subfamiliares/Familiares/Multifamiliares



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Se determinó que en la producción de café, las fincas de todos los estratos utilizan un canal indirecto debido a que venden la totalidad de producción a los acopiadores ruteros, los cuales cuentan con la capacidad de comprar y revender el producto a los beneficios de café que se encuentran en la localidad y otros municipios aledaños, por tal motivo, se considera que los productores tienen menos oportunidad de obtener mejores beneficios en las negociaciones.

#### 2.6.5.2 Márgenes de comercialización

Representa la diferencia que paga el consumidor final y el pago recibido por el productor, así como los diferentes precios que pagarán los intermediarios por los productos y el porcentaje de participación que se observa en los diferentes canales durante el proceso de comercialización. A continuación se presentan los márgenes de comercialización para la producción de café:

**Cuadro 6**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Márgenes de Comercialización**  
**Año: 2015**

(Quintal)						
Microfincas / Subfamiliares / Familiares / Multifamiliares						
Institución	Precio de venta Q.	Margen bruto Q.	Costos de mercadeo Q.	Margen neto Q.	Rendimiento sobre inversión %	Participación %
<b>Productor</b>	90.00					78
<b>Acopiador rutero</b>	115.00	25.00	2.20	22.80	25	22
Transporte			1.75			
Carga/descarga			0.45			
<b>Beneficio</b>						
<b>Total</b>		<b>25.00</b>	<b>2.20</b>	<b>22.80</b>		<b>100</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Es factible indicar que la producción de café en el Municipio es eficiente, donde existe un intermediario quien obtiene un 25% sobre su inversión. Los productores no incurren en costos de mercadeo, razón por lo cual tienen el 78% de participación en este proceso, por lo que se determina que es quien obtiene más ganancia en comparación con el acopiador rutero.

## 2.7 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La organización empresarial promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora la efectividad y eficiencia en determinada actividad productiva.

Esta variable analiza el tipo de organización que poseen los productores de café, así como la estructura, aplicación del proceso administrativo y generación de empleo; también identifica la principal problemática administrativa y presenta propuestas de solución a la misma.

### 2.7.1 Tipo de organización

Se establece que en los estratos de microfincas y fincas subfamiliares predomina el tipo de organización informal, debido a que emplean tecnología tradicional, la fuerza laboral está conformada por la familia del productor y no existe una estructura organizacional definida, por ende el personal no tiene un conocimiento de los tramos de control, departamentalización, cadena de mando y descentralización.

En los estratos de fincas familiares y multifamiliares se usa el nivel tecnológico II; sin embargo, el tipo de organización es informal porque la mano de obra es familiar y asalariada de manera temporal, asimismo, aplican el proceso administrativo de manera empírica.

En todos los estratos de finca no se tienen atribuciones y responsabilidades claramente establecidas por escrito.

### 2.7.2 Sistema organizacional

El sistema organizacional que posee en la producción de café es lineal o militar, como consecuencia de la autoridad correlativa que se transmite de forma íntegra en una sola línea por el productor o jefe de hogar.

### 2.7.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la “división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. Su representación gráfica también se conoce como organigrama”.<sup>2</sup>

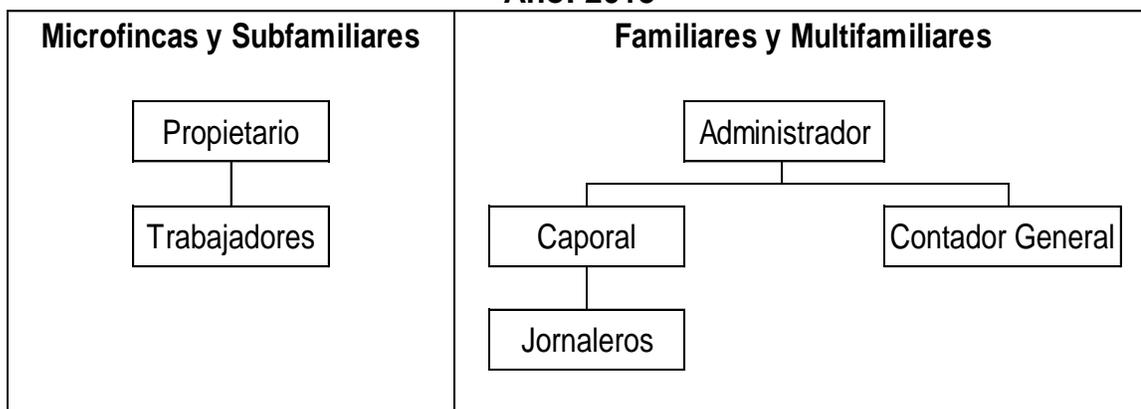
A continuación, se presenta la estructura organizacional para la producción de

---

<sup>2</sup> Franklin Fincowsky, E.B. 2003. Organización de Empresas. 3ª. ed. México, McGraw-Hill. 124p.

café:

**Tabla 6**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción de Café**  
**Estructura Organizacional**  
**Año: 2015**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

En microfincas y subfamiliares no existe departamentalización, debido a que el propietario o jefe de familia se encarga de realizar todas las actividades del proceso productivo, delega funciones, controla y supervisa el trabajo. El sistema de comunicación es verbal y la mano de obra no es tecnificada.

En las unidades productivas familiares y multifamiliares existe complejidad dado que se encontraron tres niveles jerárquicos. Operan con un mínimo de lineamientos y reglas, por lo tanto no son formales. Las decisiones son tomadas por los propietarios y la comunicación es de forma verbal.

#### 2.7.3.1 Nivel estratégico, táctico y operativo

La estructura organizacional en las microfincas y fincas subfamiliares, muestra dos niveles jerárquicos: el estratégico está integrado por el propietario y el operativo lo conforman los miembros del núcleo familiar.

El propietario en las unidades productivas familiares y multifamiliares se encarga

de la coordinación de actividades y toma de decisiones, tiene el cargo de administrador por lo que pertenece al nivel estratégico. El táctico está integrado por el caporal quien dirige y coordina las actividades de la producción y el contador general encargado del registro financiero. El nivel operativo formado por los jornaleros encargados de plantar, cultivar y cosechar. La mayoría de personas que trabajan son contratadas temporalmente en la época de cosecha.

## **2.8 GENERACIÓN DE EMPLEO**

Según datos de encuesta, el empleo se origina por la mano de obra familiar y asalariada. La producción de café genera plazas para 18,184 personas, de los cuales el 96% se concentran en las fincas multifamiliares de los cuales corresponden a los trabajadores fijos que realizan distintas actividades, entre ellos se encuentran: administradores, contador general, caporal y jornaleros.

## **2.9 PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN**

A continuación se detalla la problemática encontrada en el Municipio con respecto a la producción cafetalera, así como las propuestas de solución a la misma:

### **2.9.1 Problemática encontrada**

Mediante el diagnóstico realizado en relación a la producción de café, en el Municipio, se estableció que los productores afrontan los siguientes problemas:

Se constató que en las microfincas y fincas subfamiliares el productor vende y produce para su subsistencia debido a que invierte en mayor cantidad sin obtener ganancias por ser quien absorbe los costos de producción y los riesgos que se presentan, mientras que el acopiador rutero únicamente asume los costos de transporte y obtiene los mejores beneficios.

La mayor parte de la población se dedica a la producción de café, por ser un

producto cuyo destino es exclusivo para la venta, sin embargo, han tenido que vender a precios relativamente bajos, lo que afecta la economía de los productores.

El problema que más enfrenta, específicamente los pequeños productores de café, propietarios de microfincas y fincas subfamiliares, es que los productores no se encuentran organizados, por la falta de interés de los pobladores, o por desconocimiento de los beneficios que se adquieren al agruparse como organización.

#### 2.9.2 Propuestas de solución

Para la problemática anterior, se propone organizar un Comité de pequeños y medianos productores de café del Municipio para tener como resultado los beneficios siguientes:

- Vender la producción directamente al canal transformador que más les convenga, y de esa manera eliminar al acopiador rutero para que el comité fije un mejor precio, según la demanda real del mercado.
- Brindar asistencia técnica para diversificar sus actividades agrícolas y en lo financiero obtener créditos para cultivos tradicionales para mejorar los costos de producción.
- Obtención de herramientas necesarias para dirigir, coordinar y ejecutar de manera eficaz y eficiente las funciones para el proceso productivo, representación legal y generación de empleo.

Además gestionar con las autoridades del Municipio, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- e Instituto Técnico de Capacitación y

Productividad -INTECAP-, para obtener programas, cursos o talleres de capacitación, relativos a temas como: buenas prácticas agrícolas, liderazgo y trabajo en equipo, posicionamiento de los productos en el mercado y otros.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HARINA DE BANANO**

En el municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, existe la necesidad de mejorar los ingresos económicos de los habitantes, por lo tanto, con base en las potencialidades productivas, en este capítulo se desarrolla el proyecto: producción de harina de banano, por medio de los estudios de mercado, técnico, administrativo legal y financiero.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Está enfocado en presentar un producto alternativo de alimentación, el cual consiste en la elaboración de harina de banano a través de un proceso artesanal, además pretende generar fuentes de empleo para la población del Municipio. Está dirigido a la población que se encuentra dentro de las edades de 5 a 60 años.

Se contempla que el proyecto tenga una vida útil de cinco años, el cual inicia con la creación de un comité que estará integrado por 20 personas, donde cada uno de ellos aportará una cuota de Q. 4,500.00 para iniciar sus operaciones. Será necesario el alquiler de un inmueble el cual estará destinado para la producción y venta de la harina de banano.

La unidad de medida que se utilizará para la venta del producto, es la libra; se pretende una producción anual de 332,889 con un precio al detallista o minorista de Q.4.50. La comercialización está enfocada hacia el mercado local y los municipios de San Sebastián, San Andrés Villa Seca y la cabecera departamental de Retalhuleu.

#### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

La actividad agrícola es la principal fuente de ingresos en la población, el

banano representa el 4% de producción en todo el Municipio, con un volumen de 71,681 racimos. La producción de harina de banano se presenta como una alternativa viable para diversificar la producción actual, lo que traerá mayores beneficios y ventajas a los productores, debido que se le puede aplicar varios usos como: atoles, frescos e incluso utilizarla en panaderías.

### **3.3 OBJETIVOS**

A continuación se mencionan los objetivos generales y específicos, derivados del proyecto de harina de banano.

#### **3.3.1 Objetivo general**

Generar fuentes de empleo con base en la producción y comercialización de harina de banano y a la vez presentar un producto alternativo de alimento a la población.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Contribuir a la generación de empleo que permita mejorar las condiciones de vida de los habitantes del Municipio.
- Colocar a disposición del consumidor, un producto de buena calidad y precio competitivo.
- Comercializar la producción de harina de banano, a precios competitivos y canales adecuados que contribuyan a la eficaz colocación del producto en el mercado.
- Crear los instrumentos administrativos necesarios, para lograr un buen desempeño del proyecto.
- Establecer los costos en que se incurrirá y la rentabilidad que se pretende obtener durante el tiempo de vida útil del proyecto.

### **3.4 ESTUDIO DE MERCADO**

Con el fin de verificar la posibilidad real de aceptación de la harina de banano en

el mercado que abarcará el proyecto, se desarrolla el presente estudio, el cual se realiza mediante la determinación y cuantificación de la oferta y demanda, análisis de precios y estudio de comercialización.

#### 3.4.1 Identificación del producto

La harina de banano, es un suplemento alimenticio que contribuye a la nutrición de los consumidores, es rica en almidón resistente, un tipo de carbohidrato que tiene propiedades que actúan en el cuerpo y que son similares a las fibras.

La harina de banano aporta beneficios que protegen al cuerpo contra las enfermedades del intestino, así como evitar el aumento de azúcar en la sangre, razón por la cual es apto para el consumo de niños, jóvenes y adultos. Por su gran aporte a la alimentación el banano se puede consumir todos los días; es un nutriente que contiene:

- Valor energético de 110 kcal
- Proteínas 1.4 gm
- Fibra dietética 0.5 gm
- Carbohidrato 28.70 gm
- Vitamina A 130 mcg
- Vitamina C 31 mg
- Complejo B

Por las propiedades del producto es recomendable incluirlo en la dieta de las personas, asimismo tiene diferentes usos como: atoles, frescos e incluso utilizarla en panaderías y se puede encontrar en: supermercados, tiendas, mercados o plazas municipales.

#### 3.4.2 Oferta

Se estudia la cantidad de un bien o servicio que los productores pueden ofrecer

en el mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores, sin embargo, en el municipio de San Felipe no hay productores de harina de banano, por lo que la demanda existente en el Municipio es cubierta por productores del departamento de Guatemala o bien por productos sustitutos como: harinas de trigo, plátano, maíz y de haba.

#### 3.4.2.1 Oferta histórica y proyectada

La oferta total histórica, está constituida por la cantidad total de harina que se produjo durante el período de 2011 a 2015; la proyectada es la cantidad que se espera producir durante el período del 2016 a 2020. A continuación se muestra el cuadro que detalla la oferta total histórica y proyectada.

**Cuadro 7**  
**Municipios de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Oferta Histórica y Proyectada de Harinas**  
**Período: 2011-2020**  
**(cifras en libras)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Oferta total</b>
2011	0	389,439	389,439
2012	0	408,911	408,911
2013	0	429,356	429,356
2014	0	450,824	450,824
2015	0	473,366	473,366
2016	0	493,309	493,309
2017	0	514,286	514,286
2018	0	535,263	535,263
2019	0	556,239	556,239
2020	0	577,216	577,216

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015 y el método de mínimos cuadrados, donde  $a=430,379$  y  $b=20,976.70$  año base 2015 para importaciones.

La estimación de las importaciones anuales históricas se determinó a través de la investigación de mercado realizada en el mercado regional, no existe producción de harina de banano, se registra movimiento de importaciones, con datos históricos de los años 2011 al 2015 con una tendencia creciente de libras

importadas anualmente, se realiza una proyección a cinco años del 2016 al 2020, muestra la misma tendencia.

Lo anterior permite que el proyecto propuesto, tenga viabilidad en el desarrollo de sus actividades, asimismo, que sea visto como una oportunidad de crecimiento económico de los habitantes del Municipio.

### 3.4.3 Demanda

A través de la demanda se analiza quienes son los consumidores, sus características (edad, sexo, capacidad adquisitiva, gustos y preferencias) y la cantidad del producto que desean o son capaces de adquirir.

#### 3.4.3.1 Demanda potencial histórica y proyectada

Es la cantidad de harina de banano requerida y que se espera sea adquirida por el cliente, la cual se obtiene de multiplicar la población delimitada por el consumo per cápita. El cuadro que describe la demanda potencial histórica y proyectada se presenta a continuación.

**Cuadro 8**  
**Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Harina de Banano**  
**Período: 2011-2020**

<b>Año</b>	<b>Población total</b>	<b>Población delimitada 15%</b>	<b>Consumo per cápita libras</b>	<b>Demanda potencial</b>
2011	175,209	26,281	57.94	1,522,721
2012	178,857	26,829	57.94	1,554,472
2013	182,572	27,386	57.94	1,586,745
2014	186,317	27,948	57.94	1,619,307
2015	190,055	28,508	57.94	1,651,754
2016	193,810	29,072	57.94	1,684,432
2017	197,605	29,641	57.94	1,717,400
2018	201,405	30,211	57.94	1,750,425

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Año</b>	<b>Población total</b>	<b>Población delimitada 15%</b>	<b>Consumo per cápita libras</b>	<b>Demanda potencial</b>
2019	205,170	30,776	57.94	1,783,161
2020	208,865	31,330	57.94	1,815,260

Fuente: elaboración propia, con base en datos del Instituto Nacional de Estadística -INE-, estimaciones de la población total del Municipio, periodo 2011-2020; e información proporcionada por la Licenciada Mary Jane Cordero certificación basada en análisis de alimentos elaborado por la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-.

Derivado al crecimiento que presenta la población, el comportamiento de la demanda en los últimos años ha tenido un aumento de 2% aproximadamente. El consumo anual promedio de harina de banano por persona, según datos proporcionados por la Licenciada Mary Jane Cordero Cizon (Nutricionista), es de 193.13 libras; sin embargo las personas incluyen en su dieta otros alimentos que contienen fibra, por lo que en este proyecto se estableció un consumo per cápita de 57.94 libras anuales que representa el 30% del dato proporcionado por la Licenciada Cordero.

Se estableció una delimitación de la población del 15%; para determinar este parámetro se consideraron las siguientes características: hombres y mujeres entre 5 y 60 años de edad, de nivel socioeconómico medio y bajo, con gusto por las harinas principalmente para la elaboración de atol, residentes en los Municipios de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y Retalhuleu.

#### 3.4.3.2 Consumo aparente histórico y proyectado

Permite identificar la cantidad de harina que se consume en el área objeto de estudio, ya sea producción local, importaciones o exportaciones; se analiza un período de tiempo comprendido del 2011 al 2020, con información histórica y proyectada, para determinar de mejor manera el comportamiento del mercado, a continuación se presentan los datos correspondientes.

**Cuadro 9**  
**Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Harinas**  
**Período: 2011-2020**  
**(cifras en libras)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Consumo aparente</b>
2011	0	389,439	0	389,439
2012	0	408,911	0	408,911
2013	0	429,356	0	429,356
2014	0	450,824	0	450,824
2015	0	473,366	0	473,366
2016	0	493,309	0	493,309
2017	0	514,286	0	514,286
2018	0	535,263	0	535,263
2019	0	556,239	0	556,239
2020	0	577,216	0	577,216

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

Se determinó que no existe producción de harina de banano en el Municipio. En cuanto a las importaciones, la producción se da por productores de la ciudad de Guatemala quienes lo distribuyen a los municipios del departamento de Retalhuleu.

La información histórica de las importaciones fue proporcionada por distribuidores de harina en los Municipios objeto de estudio, en donde se considera un incremento constante de 5% a partir del año 2011. Cabe mencionar que para establecer las proyecciones se utilizó el método de mínimos cuadrados.

#### 3.4.3.3 Demanda insatisfecha, histórica y proyectada

Se considera a la población que no consume el producto de harina de banano en el mercado objetivo, porque no está a su disposición, aun cuando existe capacidad de compra. La demanda insatisfecha tendrá productos sustitutos

(harinas de trigo, plátano, maíz y de haba) existentes en mercado regional y la producción del proyecto harina de banano. Detallada a continuación:

**Cuadro 10**  
**Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Harina de Banano**  
**Período: 2011-2020**  
**(cifras en libras)**

<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo aparente</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
2011	1,522,721	389,439	1,133,282
2012	1,554,472	408,911	1,145,561
2013	1,586,745	429,356	1,157,389
2014	1,619,307	450,824	1,168,483
2015	1,651,754	473,366	1,178,388
2016	1,684,432	493,309	1,191,123
2017	1,717,400	514,286	1,203,114
2018	1,750,425	535,263	1,215,162
2019	1,783,161	556,239	1,226,922
2020	1,815,260	577,216	1,238,044

Fuente: elaboración propia, con base en el cuadro de demanda potencial histórica y proyectada y cuadro de consumo aparente histórico y proyectada.

Los Municipios presentan un nivel alto de demanda insatisfecha durante los años analizados, por lo que se confirma que existe oportunidad para desarrollar esta propuesta. El porcentaje de demanda insatisfecha que se espera cubrir durante la vida útil del proyecto es de 27.41% aproximadamente, para lo cual, se debe tomar en cuenta que la unidad de medida del producto es en libras y se espera producir 332,890 libras para cada año del proyecto.

#### 3.4.4 Precio

Los comerciantes fijan su precio de acuerdo a lo establecido en el mercado. Para el caso de productos sustitutos, se determinó que en el año 2015 el precio oscilaba en Q. 3.50 a Q. 7.00 es por ello que el precio de venta sugerido al productor es de Q. 4.50.00, con el fin de ser competitivo en el mercado objetivo.

### 3.4.5 Comercialización

Derivado a que el proyecto cambia la naturaleza y uso del banano para transformarlo en harina, se considera necesario trabajar la mezcla de mercadotecnia, que está integrada por cuatro variables o elementos principales que son: producto, precio, plaza y promoción.

#### 3.4.5.1 Producto

En este elemento se consideran los siguientes factores: características, usos, marca y logotipo, eslogan, presentación, empaque y etiqueta.

- Características

Dentro de las características principales de la harina de banano, se pueden mencionar las siguientes:

- La materia prima es el banano verde.
- Nutre de energía vegetal al organismo.
- Contiene vitaminas.
- Es 100% natural, no contiene químicos ni preservantes.
- Sabor agradable a cualquier paladar.
- Precio accesible.

- Uso del producto

El uso principal que se le dará a la harina de banano es la preparación de atol; sin embargo, los consumidores tendrán la opción de combinarlo con otros ingredientes para hacer jugo de banano con leche, galletas, helados y turrone, entre otros.

#### 3.4.5.2 Precio

En esta variable se desarrolla la estrategia de precios y los términos de pago, que se utilizarán en el proyecto.

- Estrategia de precios

En el proceso de fijación de precios se toma en consideración el costo neto real, más un margen de utilidad y la aplicación de la estrategia de alineamiento de precios; es decir, se ajusta al promedio del mercado en productos de la misma categoría, similares y sustitutos. Se establecen dos niveles con base al volumen de compra, según se presenta en el cuadro siguiente:

**Tabla 7**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Listado de Precios**  
**Año: 2015**

<b>Clasificación</b>	<b>Volumen mínimo</b>	<b>Precio de venta por bolsa</b>
Detallista	Más de 12 bolsas	4.50
Consumidor final	Menos de 12 bolsas	5.50

Fuente: elaboración propia EPS, segundo semestre 2015.

Se determina que se tendrá operaciones comerciales con clientes (detallista o consumidor final), de esta forma se recupera la inversión por medio del pago en efectivo contra entrega; sin embargo esta condición puede modificarse conforme al crecimiento que presente el comité.

#### 3.4.5.3 Plaza

Además de desarrollar un buen producto y determinar un precio atractivo, es necesario diseñar la estrategia para ponerlo a la disposición de los clientes, para lo cual se detallan los elementos, cobertura, ubicación y logística.

- Cobertura

El área destinada para la cobertura del producto es el municipio de San Felipe, como mercado principal, y los municipios de San Sebastián, San Andrés Villa Seca y la cabecera municipal de Retalhuleu, por conocerse como el mayor centro de comercio del Departamento.

- Ubicación

Inicialmente se arrendará una vivienda en el área cercana al mercado municipal; donde se adecuan las instalaciones para establecer la planta de producción, oficinas administrativas y una sala de ventas.

- Logística

La venta del producto se realizará, mediante la venta personal, con el fin de promover el artículo en tiendas, abarroterías y supermercados.

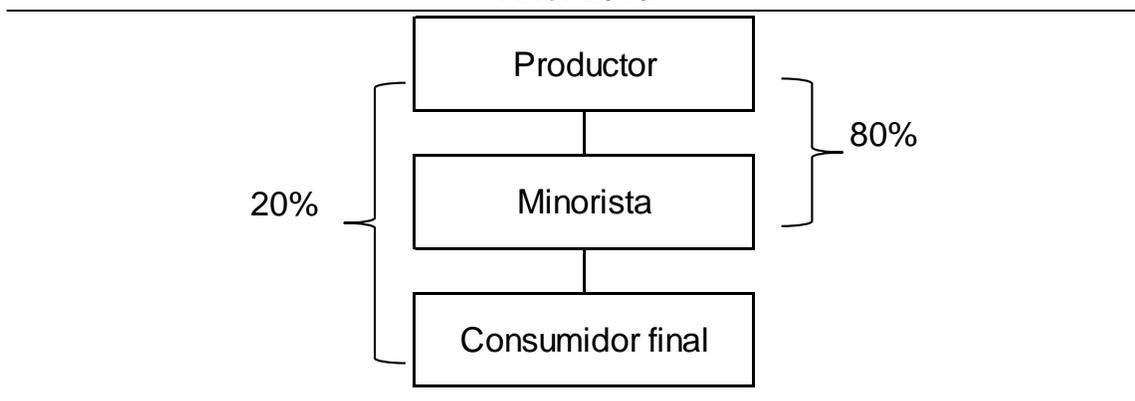
- Transporte

Para la distribución del producto, se utilizará el servicio transporte de una empresa subcontratada.

- Canales de comercialización

Para la comercialización de la harina de banano, se utilizará un canal directo y un canal indirecto, debido a que participará un intermediario, tal y como se puede apreciar en la gráfica siguiente:

**Gráfica 3**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Canales de Comercialización**  
**Año: 2015**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

El canal de comercialización que utilizará el Comité para la venta de harina de banano cuenta con un intermediario; orienta 80% de su producción a los detallistas o minoristas y 20% para venta directa al consumidor final.

Cabe mencionar que se utiliza el canal directo, en virtud de que los días domingos se acercan las personas de los otros Municipios a realizar compras al mercado de San Felipe, por ser uno de los más grandes, lo cual permite que la venta al consumidor final pueda llevarse a cabo en las instalaciones.

#### 3.4.5.4 Promoción

En la mezcla de promoción del presente proyecto se utilizará la estrategia de atracción, puesto que las actividades de marketing serán dirigidas hacia los consumidores finales para animarlos a comprar la harina de banano. Asimismo, se determinó un presupuesto anual de Q. 24,000.00, el cual se estableció con base en el método de lo permisible, es decir, según lo que el presupuesto general del Comité permite. Con el objetivo de informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto, en este proyecto se utilizarán los elementos: publicidad, promoción de ventas y ventas personales.

- **Publicidad**

Se propone utilizar la publicidad informativa mediante la instalación de afiches publicitarios en las tiendas de barrio para promocionar la harina de banano “EL BANANITO”, así como la colocación banners en el punto de venta.

**Afiches:** Con la finalidad que el mercado objetivo pueda observar y conocer el producto que se venderá, el afiche diseñado para el proyecto se presenta a continuación.

**Imagen 1**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Diseño de Afiche**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia EPS, segundo semestre 2015.

Los afiches serán elaborados en cartoncillo textcote a full-color con impresión a medida de 11" x 17", con un valor de Q.10.00 cada uno.

Los mismos estarán distribuidos de la siguiente manera: 31 en San Felipe, 65 en San Sebastián, 160 en San Andrés Villa Seca y 232 en las tiendas y abarrotes de Retalhuleu.

**Banners:** se colocará un banner en el punto de venta, el cual contiene información acerca del producto y contactos de la organización, como se muestra a continuación.

**Imagen 2**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Diseño de Banner**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia EPS, segundo semestre 2015.

El banner se hará con un estructura de aluminio y lona impresa a full color, con estuche para guardar, sus dimensiones serán de 0.90 x 2.00 metros. El valor es de Q. 240.00 aproximadamente.

Esta publicidad (afiche y banner) será colocada durante los primeros tres meses, posteriormente deberá cambiarse el diseño, según la temporada del año (por ejemplo, para enero un diseño escolar, para marzo o abril diseño de verano, para diciembre diseño navideño, etc.).

- Marketing en línea

De acuerdo a la importancia que ha tomado la tecnología en la actualidad, se

propone utilizar el marketing a través de las redes sociales. Se creará una página en Facebook, en la cual se incluirá información acerca del Comité y el producto. A continuación, se presenta una imagen de la página indicada.

**Imagen 3**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Página de Facebook**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia EPS, segundo semestre 2015.

La página tendrá como fotografías principales, el logo del producto y logo del Comité. La misma, deberá ser actualizada y monitoreada constantemente, y el responsable de administrarla, será el encargado de comercialización. Asimismo, se contará con una cuenta en la página twitter, la cual permitirá publicar diversa información.

- Márgenes de comercialización

Tienen como objetivo sufragar los costos, riesgos de mercadeo y generar una

retribución o beneficio neto a los participantes en el proceso de distribución. El siguiente cuadro presenta los márgenes establecidos para el este proyecto.

**Cuadro 11**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Márgenes de Comercialización**  
**Año: 2015**  
**(cálculos por libra)**

Institución	Precio de venta Q.	Margen bruto Q.	Costos de mercadeo Q.	Margen neto Q.	Rendimiento sobre inversión %	Participación %
<b>Productor</b>	4.50					82
<b>Minorista</b>	5.50	1.00	0.47	0.53	12	18
Alquiler			0.35			
Transporte			0.02			
Empaque			0.10			
<b>Consumidor final</b>						
<b>Total</b>		<b>1.00</b>	<b>0.47</b>	<b>0.53</b>		<b>100</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

El intermediario obtiene un 18% de rendimiento sobre la inversión, por lo que es factible indicar que es un negocio aceptable, puesto que ese porcentaje está por encima de la tasa del mercado. Asimismo, se determinó que el productor es el que cuenta con mayor porcentaje de participación en este proceso.

### 3.5 ESTUDIO TÉCNICO

Se refiere a los aspectos necesarios para determinar: la localización, tamaño, requerimientos técnicos, proceso productivo y volumen de producción del proyecto, es decir, determinar el perfil operativo preestablecido.

#### 3.5.1 Localización

Para determinar la localización del proyecto se analizaron varios elementos, entre ellos la disponibilidad de los insumos, mano de obra, y vías de acceso para el transporte y distribución del producto. El área geográfica seleccionada para la

Ubicación del proyecto, se divide en macrolocalización y microlocalización.

#### 3.5.1.1 Macrolocalización

El proyecto se ubicará en el municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, ubicado en la parte sur occidental del país, con una extensión territorial de 43 km<sup>2</sup> a 190 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala. Limita al norte con El Palmar municipio del departamento de Quetzaltenango; al sur con San Martín Zapotitlán, San Andrés Villa seca, San Sebastián y Retalhuleu; al este con Nuevo San Carlos; al oeste con San Francisco Zapotitlán y Pueblo Nuevo todos los municipios del departamento de Suchitepéquez.

#### 3.5.1.2 Microlocalización

Se localizará en la 1ra. Calle 4-16, zona 1 de la Villa de San Felipe, a una distancia de 14 kilómetros de la cabecera departamental de Retalhuleu, se toman en cuenta factores favorables como vías de acceso, clima, infraestructura, organización social y disponibilidad de tierras.

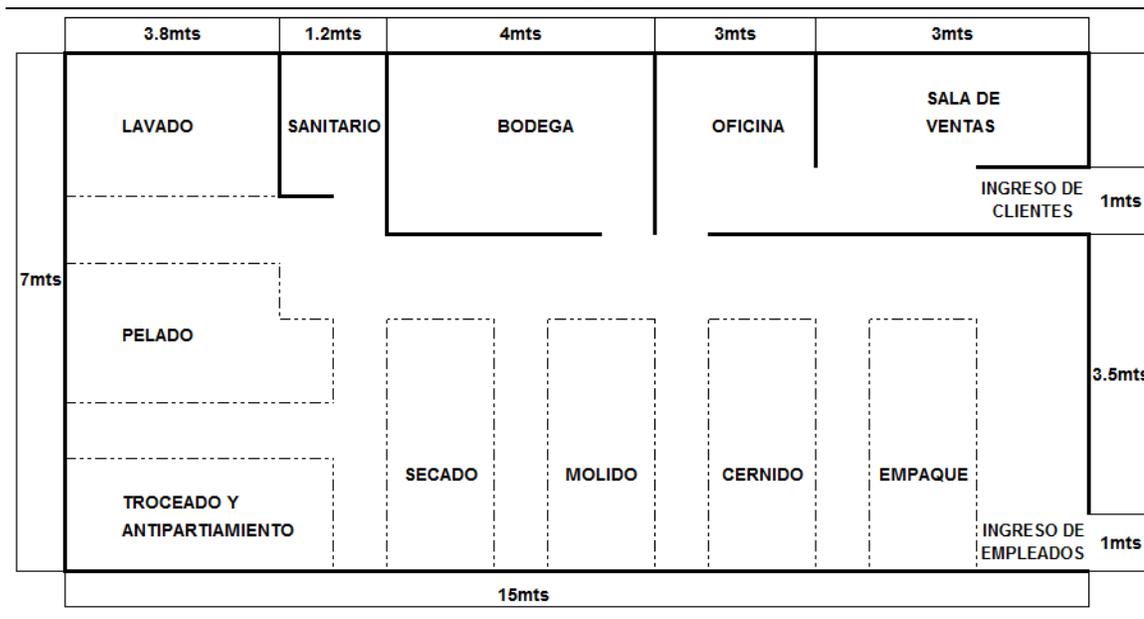
#### 3.5.2 Tamaño

Es la capacidad que se obtiene o puede esperarse de la unidad productiva en un periodo determinado. Tendrá una extensión de terreno de 105 metros cuadrados. Se espera una producción sin merma de 1,733,800 libras durante los cinco años del proyecto

- Distribución de las instalaciones

Integra la forma como se distribuyen las áreas en las que el Comité efectuará todas las actividades necesarias para la producción y distribución de la harina de banano. A continuación se muestra una gráfica en la que se representa la manera en que estará distribuido el local del Comité.

**Gráfica 4**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Distribución de Instalaciones**  
**Año: 2015**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

La distribución de planta estará dividida en tres áreas principales, la de producción donde se prepara y se hace la molienda, el área de empaque y bodega que se encargará de empacar el producto adquirido y tenerlo listo para la distribución, por último la administrativa y sala de ventas encargada de llevar el control de las actividades y atender al cliente.

### 3.5.3 Volumen y valor de la producción

Se pretende cubrir el 6.5% de la demanda insatisfecha proyectada durante los cinco años de vida útil del proyecto de harina de banano.

A continuación se presenta el cuadro del volumen y valor de la producción de harina.

**Cuadro 12**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Volumen y Valor de la Producción**  
**Años: 1 - 5**

<b>Año</b>	<b>Producción en libras</b>	<b>Merma 4%</b>	<b>Volumen en libras</b>	<b>Precio de venta Q.</b>	<b>Valor Q.</b>
1	346,760	13,870	332,890	4.50	1,498,005
2	346,760	13,870	332,890	4.50	1,498,005
3	346,760	13,870	332,890	4.50	1,498,005
4	346,760	13,870	332,890	4.50	1,498,005
5	346,760	13,870	332,890	4.50	1,498,005
<b>Total</b>	<b>1,733,800</b>		<b>1,664,445</b>		<b>7,490,025</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Se estima que por cada racimo, se obtiene en promedio 9 libras de harina de banano, por lo que espera producir un volumen total en libras de 332,870 a un precio para el minorista de Q.4.50 por libra, lo cual da como resultado un valor de ventas de Q.1,498,005 al año; asimismo, se considera una merma de 4% de materia prima directa, debido a que los bananos pierden su cáscara.

#### 3.5.4 Proceso productivo

Para la elaboración de la harina de banano se tiene que seguir una serie de pasos que servirán de guía para obtener como producto final la harina ya empacada lista para el almacenamiento y llevarla al consumidor final o a los minoristas. A continuación se muestra de forma gráfica paso a paso el proceso de elaboración.

**Gráfica 5**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Flujograma del Proceso Productivo**  
**Año: 2015**

Proceso	Descripción	Tiempo
Inicio		
Preparado	Se lava y limpia el banano que será procesado, se procede al pelado quitando la cáscara con el cuidado de no dañar el fruto. Se trocea el banano en rebanadas de aproximadamente un milímetro de grosor.	23 min
Deshidratado	En este paso se debe remojar los trozos de banano en agua con sal, para evitar el pardeamiento y lograr un secado perfecto. Se colocan los trozos de banano a secar sobre bandejas y se espera un secado total.	1 día
Molienda y cernido	Se utiliza molino industrial para agilizar el proceso; se colocan los trozos de banano seco en el mismo para moler. Con coladores se proceder a cernir y obtener una harina fina.	15 min
Empacado y Almacenamiento	Se utilizan bolsas de empaque térmico, para resguardar la harina. Se almacena en un lugar amplio y seco.	5 min
Fin		

Fuente: : investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

El proceso de harina de banano cuenta con cinco pasos fáciles de realizar, por lo que el comité puede acceder a los insumos y herramientas para su elaboración. El paso de mayor complejidad es evitar el pardeamiento que consiste en que el fruto empieza a tornarse con oscurecimiento por la reacción con el oxígeno del medio ambiente, pero con remojar los trozos de banano en sal se evita la descomposición del fruto.

### 3.5.5 Normas de higiene y seguridad alimentaria

Tienen por objeto desarrollar las disposiciones del Código de Salud, relativas al control sanitario de los alimentos en las distintas fases de la cadena productiva y

de comercialización.

El control de calidad e inocuidad de los alimentos corresponde al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación según acuerdo gubernativo número 969-99 y Código de Salud decreto número 90-97 del Congreso de la República de Guatemala. Las normas que se realizarán en la producción de harina de banano son las siguientes:

- Limpieza y cuidado de las manos: todo personal deberá lavarlas con abundante agua y jabón líquido, secar con toalla de un solo uso.
- El lavado de las manos deberá ser: antes de comenzar a trabajar, antes de manipular alimentos crudos o cocinados, posterior a estornudar, luego de manipular basura, y si ha utilizado algún tipo de insecticida o veneno.
- Las uñas deben estar siempre cortas y limpias.
- Utilizar redcilla en la cabeza (indispensable) para evitar que algún cabello caiga en la preparación de la harina de banano.
- La persona en contacto con la producción debe abstenerse de fumar, comer, probar alimentos o masticar chicle durante la elaboración de la harina de banano.
- No estornudar o toser sobre la producción, para ello cubrirse la boca con pañuelo.
- El almacenamiento de la harina de banano debe ser en lugares fríos y limpios, secos, ventilados y protegidos de la humedad, para evitar la proliferación de bacterias y hongos.
- La producción debe colocarse en estanterías de fácil acceso a la limpieza, nunca en el suelo o contacto directo con paredes.
- Nunca barrer en seco, para evitar que las partículas de polvo se trasladen a los alimentos.
- Los recipientes de basura deberán de contener tapaderas.

- Se deben almacenar los utensilios en lugares frescos y adecuados.
- No utilizar anillos, reloj y aretes.
- Utilizar calzado cómodo y ropa limpia apropiada.
- Los distribuidores de la harina de banano deben estar acreditadas ante las autoridades sanitarias.

### 3.5.6 Normas de limpieza

La limpieza pretende evitar la proliferación de patógenos que contaminarían la harina de banano y es esencial en el proceso productivo debido a que la calidad final depende de los equipos, los utensilios y las instalaciones. A continuación se presenta la frecuencia de desinfección que deberá seguirse en el Comité, principalmente en el área de producción:

- Suelos y paredes a diario, primero se limpian y después se desinfectan.
- Molino, máquina de deshidratación, bandejas y tarimas de secado, limpiar cada día con productos específicos de limpieza. Una vez al mes se deberán limpiar a fondo.
- Utensilios de trabajo, limpiar al final de cada turno de trabajo y siempre que se requiera.
- Recipientes de basura, limpiar y desinfectar a diario.

### 3.5.7 Requerimientos técnicos

Se requiere de instrumentos no muy complejos para la elaboración de la harina de banano, más fuerza de trabajo que pueda manejar los instrumentos. A continuación se presentan cada uno de los requerimientos técnicos.

**Tabla 8**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Requerimientos Técnicos**  
**Año: 2015**

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Materia prima</b>		
Banano verde	Racimo	3,612
Salmuera	Quintal	23
<b>Equipo</b>		
Molino industrial	Unidad	2
Máquina de deshidratación	Unidad	3
Bandejas de secado	Unidad	75
Balanzas de peso digital	Unidad	5
Tarimas de secado	Unidad	3
<b>Herramientas</b>		
Peladores	Unidad	25
Cuchillos	Unidad	30
Tablas de picado	Unidad	30
Recipientes	Unidad	100
<b>Mano de obra</b>		
Preparado	Día	60
Deshidratado	Día	30
Molienda / cernido	Día	60
Empaque / almacenamiento	Día	30
<b>Materiales y utensilios</b>		
Mascarillas	Unidad	50
Guantes	Unidad	50
Redecillas	Unidad	50
Botas de hule	Unidad	5
Gabachas	Unidad	5
<b>Mobiliario y equipo</b>		
Escritorio	Unidad	1
Silla secretarial	Unidad	1
Archivo	Unidad	1
Sumadora	Unidad	1
Teléfono	Unidad	1
Papelera	Unidad	1
Mostrador	Unidad	1
Caja registradora	Unidad	1

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>
Mostrador	Unidad	1
<b>Equipo de computación</b>		
Computadora	Unidad	1
Impresora de cinta	Unidad	1
Impresora de laser	Unidad	1
UPS	Unidad	1
<b>Costos indirectos variables</b>		
Bolsas de empaque	Unidad	28,897

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Se detalla de forma clara los requerimientos necesarios para la operación del Comité, es indispensable las instalaciones para realizar el proceso de producción y punto de venta, el banano verde como materia prima principal junto con la salmuera, el equipo para procesar el banano, herramientas que utilizará el personal encargado, mano de obra, mobiliario y equipo necesario para la producción.

### **3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**

Comprende el análisis del marco jurídico que se aplicará al comité, la determinación de la estructura organizacional más adecuada, procedimientos y reglamentos que orientan y regulan las actividades para la operación. Con la creación de la organización se espera contribuir con el desarrollo económico y social. El estudio administrativo legal se profundizará en el capítulo IV.

### **3.7 ESTUDIO FINANCIERO**

Establece los recursos necesarios que se requieren para iniciar el proyecto, fuentes de financiamiento internas y externas, costos y gastos incurridos en el desarrollo de actividades, estados financieros y evaluación financiera.

## 3.7.1 Inversión fija

Representa todos los activos tangibles e intangibles con que se cuenta al iniciar el proyecto y que serán de utilidad en el proceso productivo. En el siguiente cuadro se detallan los activos.

**Cuadro 13**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Inversión Fija**  
**Año: 2015**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario Q.	Total Q.
<b>Tangible</b>				
<b>Equipo</b>				<b>35,475</b>
Molino industrial	Unidad	2	5,800	11,600
Máquina de deshidratación	Unidad	3	5,000	15,000
Bandejas de secado	Unidad	75	25	1,875
Balanzas de peso digital	Unidad	5	1,100	5,500
Tarimas de secado	Unidad	3	500	1,500
<b>Herramientas</b>				<b>5,350</b>
Peladores	Unidad	25	66	1,650
Cuchillos	Unidad	30	75	2,250
Tablas de picado	Unidad	30	25	750
Recipientes	Unidad	100	7	700
<b>Mobiliario y equipo</b>				<b>7,050</b>
Escritorio	Unidad	1	2,000	2,000
Silla secretarial	Unidad	1	500	500
Archivo	Unidad	1	700	700
Sumadora	Unidad	1	150	150
Teléfono	Unidad	1	125	125
Papelera	Unidad	1	75	75
Mostrador	Unidad	1	1,000	1,000
Caja registradora	Unidad	1	2,500	2,500
Equipo de computación				6,600
Computadora	Unidad	1	3,500	3,500
Impresora de cinta	Unidad	1	500	500
Impresora de laser	Unidad	1	2,000	2,000
UPS	Unidad	1	600	600
<b>Intangible</b>				<b>5,000</b>
Gastos de organización		1	5,000	5,000
<b>Total inversión fija</b>				<b>59,475</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Para la inversión fija se utilizará como instalaciones, un inmueble ubicado en la Villa de San Felipe de forma arrendada por los socios del Comité, el equipo necesario para la producción junto con las herramientas de trabajo, el mobiliario y equipo a utilizar para el área administrativa y el equipo de cómputo para el registro de los movimientos y controles financieros.

### 3.7.2 Inversión en capital de trabajo

Son los recursos necesarios para iniciar las operaciones de producción del proyecto; está integrada por la materia prima, mano de obra, los costos indirectos variables, gastos administrativos y los gastos de ventas. Detallado a continuación:

**Cuadro 14**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Inversión en Capital de Trabajo**  
**Año: 2015**  
**1 mes**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
<b>Materia prima</b>				<b>56,710</b>
Banano verde	Racimo	3,612	15	54,180
Salmuera	Quintal	23	110	2,530
<b>Mano de obra</b>				<b>18,281</b>
Preparado	Día	60	78.72	4,723
Deshidratado	Día	30	78.72	2,363
Molienda / cernido	Día	60	78.72	4,723
Empaque / almacenamiento	Día	30	78.72	2,362
Bonificación		180	8.33	1,499
Séptimo día				2,612
<b>Costos indirectos variables</b>				<b>8,698</b>
Cuota patronal		21,629.00	0.1267	2,126
Prestaciones laborales		21,629.00	0.3055	5,127
Bolsas	Unidad	110,963	0.05	1,445
<b>Costos fijos de producción</b>				<b>5,297</b>

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario Q.</b>	<b>Total Q.</b>
Encargado de producción	Mensual	1	3,000	3,000
Bonificación incentivo	Mensual	1	250	250
Cuota patronal	Mensual	3,000	0.1267	380
Prestaciones laborales	Mensual	3,000	0.3055	917
<b>Materiales y utensilios</b>				
Mascarillas	Unidad	50	3	150
Guantes	Unidad	50	2	100
Redecillas	Unidad	50	2	100
Botas de hule	Unidad	16	60	300
Gabachas	Mensual	16	20	100
<b>Gastos de ventas</b>				<b>8,234</b>
Vendedor	Mensual	1	2,400	2,400
Encargado de comercialización	Mensual	1	3,000	3,000
Bonificación incentivo	Mensual	2	250	500
Cuota patronal	Mensual	5,400	0.1267	684
Prestaciones laborales	Mensual	3,500	0.3055	1,650
<b>Gastos de administración</b>				<b>12,762</b>
Sueldo administrador	Mensual	1	3,500	3,500
Bonificación incentivo	Mensual	1	250	250
Cuota patronal		3,500	0.1267	443
Prestaciones laborales		3,500	0.3055	1,069
Honorarios de contador	Mensual	1	2,000	2,000
Agua, luz y telecomunicaciones	Mensual	1	900	900
Alquiler	Mensual	1	2,500	2,500
Publicidad	Mensual	1	2,000	2,000
Papelería y útiles		1	100	100
<b>Total inversión en capital de trabajo</b>				<b>109,982</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Se proyecta en un mes la inversión de capital de trabajo para iniciar con las operaciones de producción; posteriormente con los ingresos obtenidos en ventas se podrá cubrir el segundo mes en adelante. Es necesario tener la materia prima que es el banano verde y la salmuera, en la mano de obra se cuenta con cinco

procesos, todos con su respectiva bonificación y séptimo día, en los costos indirectos variables se encuentra la cuota patronal IGSS y las prestaciones de ley.

En los gastos administrativos se incluye el alquiler de las instalaciones, consumo de energía eléctrica, agua, teléfono y publicidad; así como el sueldo del administrador, un encargado de comercialización y vendedor, con sus respectivas prestaciones de ley. La contabilidad se llevará de manera externa por medio de los honorarios de un contador.

### 3.7.3 Inversión total

Es la suma de la inversión fija y de capital de trabajo que se necesita para la puesta en marcha del proyecto. A continuación se presenta en forma condensada.

**Cuadro 15**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Inversión Total**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Inversión fija	59,475
Inversión en capital de trabajo	109,982
<b>Inversión total</b>	<b>169,457</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

El total de inversión fija asciende a un total de Q. 59,475.00 para dar inicio a las actividades operativas del proyecto de harina de banano, la ventaja en cuanto a la inversión fija es que el equipo y herramienta necesaria no tienen un alto costo. El capital de trabajo posee un monto de inversión de Q.109,982.00 porque toma en cuenta los insumos, mano de obra, costos indirectos variables, gastos de administración y ventas. La inversión total asciende a Q.169,457.00

### 3.7.4 Financiamiento

Elemento fundamental para iniciar cualquier plan de negocio o proyecto; se debe de establecer los recursos propios y los recursos ajenos para determinar el monto total con que se debe de contar.

- Fuentes internas

Constituyen los recursos propios originados por la aportación de los asociados sin recurrir al capital ajeno. Para llevar a cabo el proyecto los 20 miembros aportarán cada un Q. 4,500.00 lo cual hace un total de Q. 90,000.00

- Fuentes externas

El financiamiento que se necesita proviene de las fuentes externas, se obtendrá por medio de un préstamo que se sugiere solicitar en el banco INTERBANCO por un monto de Q. 79,457.00, para el cual se propone la garantía fiduciaria a un plazo de dos años con una tasa de interés del 18% anual.

### 3.7.5 Estados financieros

Representan los registros y actividades financieras que realiza el Comité en el periodo de tiempo estipulado por la ley.

#### 3.7.5.1 Estado de resultados proyectado

Es un estado financiero que se mantiene en constante movimiento porque registra los movimientos de ventas y gastos que incurre el Comité durante el año, lo cual indica la rentabilidad del proyecto. A continuación, se presenta el estado de resultados que refleja la ganancia que se obtiene en el proyecto, los costos y gastos estimados más el cálculo del impuesto sobre la renta.

**Cuadro 16**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Estado de Resultados proyectado**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	1,498,005	1,498,005	1,498,005	1,498,005	1,498,005
(-) Costo directo de producción	1,004,268	1,004,268	1,004,268	1,004,268	1,004,268
Contribución a la ganancia	493,737	493,737	493,737	493,737	493,737
(-) Gastos variables de ventas	15,400	15,400	15,400	15,400	15,400
Fletes	15,400	15,400	15,400	15,400	15,400
Ganancia marginal	478,337	478,337	478,337	478,337	478,337
(-) Costos fijos de producción	71,997	71,997	71,997	71,995	70,659
(-) Gastos de Ventas	98,808	98,808	98,808	98,808	98,808
(-) Gastos de administración	160,754	160,754	160,754	158,554	158,554
Ganancia en operación	146,778	146,778	146,778	148,980	150,316
(-) Gastos financieros	14,302	7,151	-	-	-
Intereses sobre préstamo	14,302	7,151	-	-	-
Ganancia antes del ISR	132,476	139,627	146,778	148,980	150,316
(-) ISR 25%	33,119	34,907	36,695	37,245	37,579
<b>Utilidad neta</b>	<b>99,357</b>	<b>104,720</b>	<b>110,083</b>	<b>111,735</b>	<b>112,737</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

El estado de resultados proyectado muestra a cinco años los movimientos de ventas, costos y gastos que el Comité realizará para su actividad productiva y el margen de utilidad estimada por cada año, mientras dure el proyecto de harina de banano.

### 3.7.6 Evaluación financiera

Tiene como finalidad mostrar la rentabilidad del proyecto, a través de herramientas técnicas que permiten medir razonablemente la inversión erogada al inicio del proyecto, el cual se analiza a continuación.

**Cuadro 17**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Evaluación Financiera**  
**Año: 2015**

<b>Métodos</b>	<b>Resultados</b>
Punto de equilibrio en valores	Q1,083,131.00
Punto de equilibrio en unidades	240,696
Flujo neto de fondos	Q122,242.00
Valor actual neto -VAN-	Q118,571.00
Tasa interna de retorno -TIR-	63.11%
Relación beneficio costo -RBC-	Q1.03
Período de recuperación de la inversión	2 años, 2 meses y 26 días

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Con relación al punto de equilibrio, se estableció que la cantidad de producción que debe venderse para alcanzar el nivel de inversión que se realiza al inicio del proyecto es de 240,696 unidades las cuales alcanzan un valor de Q. 1,083,131.00; el flujo neto de fondos constituye los ingresos, el valor de rescate y las erogaciones que se originan de las operaciones normales y al año cinco es de Q. 122,242.00.

Para determinar el valor actual neto se aplicó una tasa de rendimiento mínima aceptada -TREMA- de 30% que es lo acordado por los asociados, lo cual significa obtener una tercera parte de la inversión; la relación beneficio costo permite establecer la eficiencia con que se utilizan los recursos en el proyecto, la cual es aceptable debido a que por cada quetzal invertido se obtiene un margen de Q. 1.03; la tasa interna de retorno corresponde a 63.11% la cual es mayor a la TREMA, por lo que es factible indicar que el rendimiento es aceptable.

Finalmente, se estableció que el tiempo estimado para obtener la inversión realizada es de dos años, dos meses y veintiséis días.

### **3.8 IMPACTO SOCIAL**

Uno de los factores que se deben evaluar para conocer si los proyectos de inversión aportan desarrollo dentro de una comunidad, es el impacto social. Al proponer la creación del comité “CAPROINA” para la elaboración y comercialización de harina de banano, se esperan efectos positivos al estimular el desarrollo socioeconómico, diversificar la producción del lugar, propiciar mejores condiciones de vida y promover cambios.

La implementación de este proyecto, beneficiará de forma directa a los agricultores asociados y sus familias. Asimismo, generará empleo a jornaleros que participan en el proceso de producción.

Además, beneficiará de forma indirecta a la población, debido a que el consumo de la harina de banano es saludable, constituyéndose como una fuente de energía vegetal al organismo.

**CAPÍTULO IV**  
**ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**  
**PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HARINA DE BANANO**

Este capítulo desarrolla el estudio administrativo legal para establecer la organización idónea que realizará de forma ordenada las distintas actividades de la producción de harina de banano en el municipio de San Felipe.

**4.1 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA**

Se propone la creación de una organización funcional, que permita obtener una mayor rentabilidad en los negocios, con la ayuda de herramientas administrativas, con el fin de establecer la mejor forma de integración, incluye la estructuración y la base legal en la que se desarrollara aspectos citados a continuación:

**4.1.1 Tipo y denominación**

La organización que se propone para realizar las diversas actividades que conlleva la producción de harina de banano es la creación de un Comité que se denominará: Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA, el cual estará integrado por 20 productores del Municipio.

**4.1.2 Localización**

Las instalaciones para el proyecto se localizarán en la 1ra. Calle 4-16, zona 1 de la Villa de San Felipe, a una distancia de 14 kilómetros de la cabecera departamental de Retalhuleu.

**4.1.3 Justificación**

Después de realizar el análisis de las diferentes necesidades que presentan los productores, es necesario que se conforme un Comité, para lograr los beneficios que cada uno de los integrantes desea obtener.

La designación de este tipo de organización tendrá como beneficio integrar una asociación formal para producir harina de banano, producto idóneo para la región, puesto que existen condiciones para su producción. Al definir los mercados objetivos asegura una influencia positiva en la economía regional. También presenta las ventajas de facilitar la integración de nuevos miembros, estar amparada por la legislación nacional y que permanezca sujeta a fiscalización.

#### 4.1.4 Marco jurídico

Para que opere el Comité es necesario registrarlo ante la Municipalidad, quien emite un Acuerdo Municipal y da vida jurídica. Estará regida por normas legales internas y externas, que delimitan el actuar de las personas que laboren dentro del Comité, las cuales se detallan a continuación:

##### 4.1.4.1 Normativa externa

La organización debe acoplarse de forma externa, a fin de cumplir con la legislación guatemalteca en materia de comercio, trabajo, impuestos y todo lo relacionado con la productividad y derechos laborales, por lo que las leyes aplicables son:

- Constitución Política de la República de Guatemala, Reformada por Acuerdo Legislativo Número 18-93 que contempla los Artículos 34, 43, 101 y 119 literal a.
- Decreto Gubernativo, 136-85, del Congreso de la República de Guatemala de fecha 3 de julio de 1985, Artículo 1, establece las normas que rigen la constitución y funcionamiento de Comités, por lo que se deberá constituir ante el Ministerio de Gobernación, oficina departamental para su registro e inscripción.

- Código de Comercio, Decreto Número 2-70, del Congreso de la República de Guatemala, que contempla los Artículos 9, 13, 368 y 372.
- Acuerdo Gubernativo 512-98 del Organismo Ejecutivo, Reglamento de inscripción de Asociaciones Civiles.
- Ley de Actualización Tributaria Decreto Número 10-2012.
- Código Civil, Decreto Número 106, artículo 15 inciso 3, de las personas jurídicas, las asociaciones sin finalidad lucrativa.
- Código Municipal, Decreto Número 22-2010, del Congreso de la República de Guatemala; Artículos: 18 Organización de vecinos, 19 Autorización para la organización de vecinos y 175 Asociación Civiles y Comités.
- Código Civil, Decreto Ley No. 106 del Jefe de Gobierno de la República de Guatemala, Artículos 15, 16, 18 y 19.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA-, Decreto 27-92, del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 7, inciso 9, Exenciones Generales, en relación a los aportes y donaciones a instituciones no lucrativas e inciso 13, exentos de impuesto los servicios que presten las instituciones no lucrativas.
- Reglamento para la inocuidad de los alimentos, Acuerdo Gubernativo No. 969-99 del Congreso de la República de Guatemala.
- Código de Salud. Decreto Número 90-97, del Congreso de la República de Guatemala.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97, del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 36. Ministerio de Gobernación, inciso b).
- Código Notarial, Decreto 314, Título III, Artículo 29.
- Acuerdo Gubernativo 5-2013, Ministerio de Finanzas Públicas,
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA-.
- Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012, del Congreso de la

República de Guatemala, Artículo 11, 24, 47 y 90, Rentas exentas, Limitación a la deducción de intereses, Agentes de retención y Rentas de capital.

- **Requisitos de inscripción**

Los requisitos para inscripción del Comité son los siguientes:

- Solicitud de inscripción dirigida al Contralor General de Cuentas, firmada por Presidente y Representante Legal, identificar el nombre como aparece en acta suscrita para el efecto, el trámite se realizará en la Secretaria General de la Institución ubicada en Delegaciones Departamentales.
- Identificar en solicitud nombre del Comité, dirección de la sede, nombres y apellidos completos y cargos que desempeñan los responsables, direcciones particulares, Número de Identificación Tributaria -NIT-, Documento Personal de Identificación -DPI-, números de teléfonos de la sede y responsables.
- Adjuntar fotocopia de cada uno de los documentos mencionados.
- Certificación original de acta constitutiva en asamblea general extendida por la Municipalidad, en donde se haga constar la inscripción en el libro respectivo.
- Certificación original de Gobernación Departamental, en donde se haga constar la autorización del funcionamiento de recaudación de fondos y el proyecto a desarrollar.
- Fotocopias de credenciales extendidas por la Municipalidad.
- Fotocopia del convenio suscrito con entidad del Estado u otros que proporcionará fondos para ejecución de proyectos.
- Fotocopia recibo de pago en concepto de registro extendido en la caja de BANRURAL.

- **Requisitos de inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-**
  - Formulario SAT 0013, al cual debe adjuntarse: el original o fotocopia legalizada y simple de DPI del representante legal o del pasaporte, en caso de ser extranjero. El original o fotocopia legalizada y simple del acta de constitución, inscrita en Gobernación Departamental. Los estatutos, si no estuvieran incluidos en el acta. Original y fotocopia simple del nombramiento del representante legal.
  - Para la autorización, impresión y uso de facturas debe presentar el formulario SAT-0042.
  - Habilitación del libro de compras y ventas, deben realizarla a través del formulario SAT-0052.

Para el registro de las operaciones, en el caso de las ventas quedan obligados a extender la factura autorizada y para las operaciones de compras, deberán exigirla por la adquisición de bienes o servicios.

- **Requisitos de regulación y control de alimentos**

Es importante ejercer el control sanitario de alimentos procesados, para asegurar condiciones y prácticas que preservan la calidad de los mismos y prevenir la contaminación, por consiguiente es imprescindible determinar los requisitos legales que deberán cumplirse en la producción de harina de banano.

Reglamento para la Inocuidad de los Alimentos, por el Acuerdo Gubernativo Número 969–99 del 30 de Diciembre de 1999. A continuación se mencionan los artículos que aplican a la producción de harina de banano.

Artículo 3. Campo de aplicación.

Artículo 14. Inciso 3. Fábrica de alimentos

Artículo 16. Licencia sanitaria.

Artículo 18. Inciso 1. Competencia para autorizar licencia sanitaria.

Artículo 21. Costo de la licencia

Artículo 22. Requisitos de transporte.

Artículo 26. Costo de la licencia sanitaria de transporte de alimentos.

Artículo 43. Inspección y supervisión sanitaria.

Artículo 52. Capacitación.

Artículo 54. Requisitos de etiquetado.

#### 4.1.4.2 Normativa interna

Para la eficacia y eficiencia en las operaciones del Comité, es necesario establecer procesos que respondan a normas internas debidamente constituidas por la máxima autoridad que es la Asamblea General y Junta Directiva. Las normas estarán integradas de la siguiente manera:

- Acta de constitución del Comité, autorizada por Gobernación Departamental y ratificada en la Municipalidad.
- Reglas y estatutos de funcionamiento del Comité aprobadas por la Asamblea General.
- Manual de organización, normas y procedimientos.
- Establecer la cantidad monetaria que aportará cada integrante.

Todos los documentos estarán sujetos a actualizaciones y estatutos que deberán considerarse pertinentes para el alcance de los objetivos del Comité.

#### 4.1.5 Objetivos

Alinear en un mismo interés a los productores para alcanzar un beneficio común para el desarrollo colectivo e individual, por lo tanto se definen los siguientes:

#### 4.1.5.1 General

Crear un Comité que permita planificar, dirigir, organizar y desarrollar el proyecto Producción de Harina de Banano.

#### 4.1.5.2 Específicos

- Orientar a los asociados bajo un mismo objetivo para la cooperación en la producción de harina de banano.
- Establecer los lineamientos necesarios para la correcta administración de los recursos del Comité.
- Definir una estructura organizacional que asegure que los objetivos se cumplan a corto, mediano y largo plazo.
- Gestionar asistencia técnica y financiera para el mejoramiento de la producción.
- Implementar sistemas administrativos y de comercialización que permitan abastecer satisfactoriamente el mercado local.

#### 4.1.6 Funciones generales de la organización propuesta

Las funciones generales para el Comité propuesto son:

- Buscar el máximo beneficio de los recursos materiales y económicos para alcanzar los objetivos.
- Producir y comercializar harina de banano en cantidades y calidad de acuerdo a las planificaciones.
- Gestionar capacitaciones para el personal del Comité.
- Gestionar financiamiento para la implementación del proyecto producción de harina de banano.

#### 4.1.7 Estructura organizacional

Está constituida por el sistema formal de tareas, forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar recursos para lograr metas de la organización.

La estructura organizacional “es la distribución formal de los empleos dentro de una organización”.<sup>3</sup>

Se representa por medio del organigrama, como “instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización”.<sup>4</sup>

La estructura organizacional propuesta estará dividida en relación a las principales funciones que requieren los procesos; es decir que las actividades serán agrupadas según su similitud y realizadas en un orden lógico, simple y con fácil manejo del personal a cargo de cada actividad.

“La formalización se refiere al grado en que los trabajos de una organización están estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.<sup>5</sup> La organización se regirá con base en la ley establecida; asimismo, por los estatutos internos determinados por la Junta Directiva y Asamblea General. El manual de organización (ver anexo 1) servirá de guía para realizar de manera eficiente sus labores.

“La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización”.<sup>6</sup> Existirá centralización debido a que las decisiones serán tomadas por los altos niveles. Las aprobaciones de planes estratégicos estarán a cargo de la Asamblea General.

#### 4.1.7.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional es una estructura en la que toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo. A continuación se presenta la

---

<sup>3</sup> Robbins, S. y Coulter, M. 2005. Administración. 8ª. ed. México, Pearson Educación. 234p.

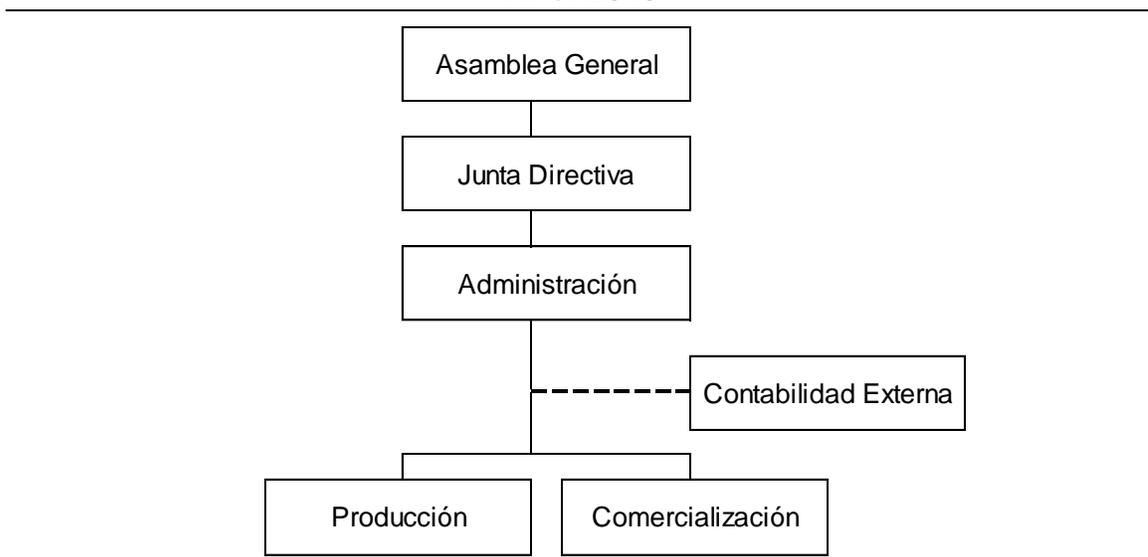
<sup>4</sup> Franklin Fincowsky, E.B. 2003. Op.Cit. 124p.

<sup>5</sup> Robbins, S. y Coulter, M. Op.Cit. 240p.

<sup>6</sup> Ibid. 239p.

estructura organizacional propuesta para el proyecto producción de harina de banano:

**Gráfica 6**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Estructura de la Organización Propuesta**  
**Año: 2015**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

El organigrama propuesto es vertical, porque muestra las unidades administrativas de arriba hacia abajo. La estructura organizacional presenta tres niveles jerárquicos organizacionales: estratégico, está integrado por Asamblea General y Junta Directiva; táctico, lo conforma la Administración y operativo, está representado por los departamentos de producción y comercialización.

El diseño organizacional muestra una división del trabajo permanente y departamentalización funcional, porque se presenta “cuando los distintos departamentos o sectores de la organización se agrupan en base a la

homogeneidad de las funciones que se desarrollan en la misma”.<sup>7</sup>

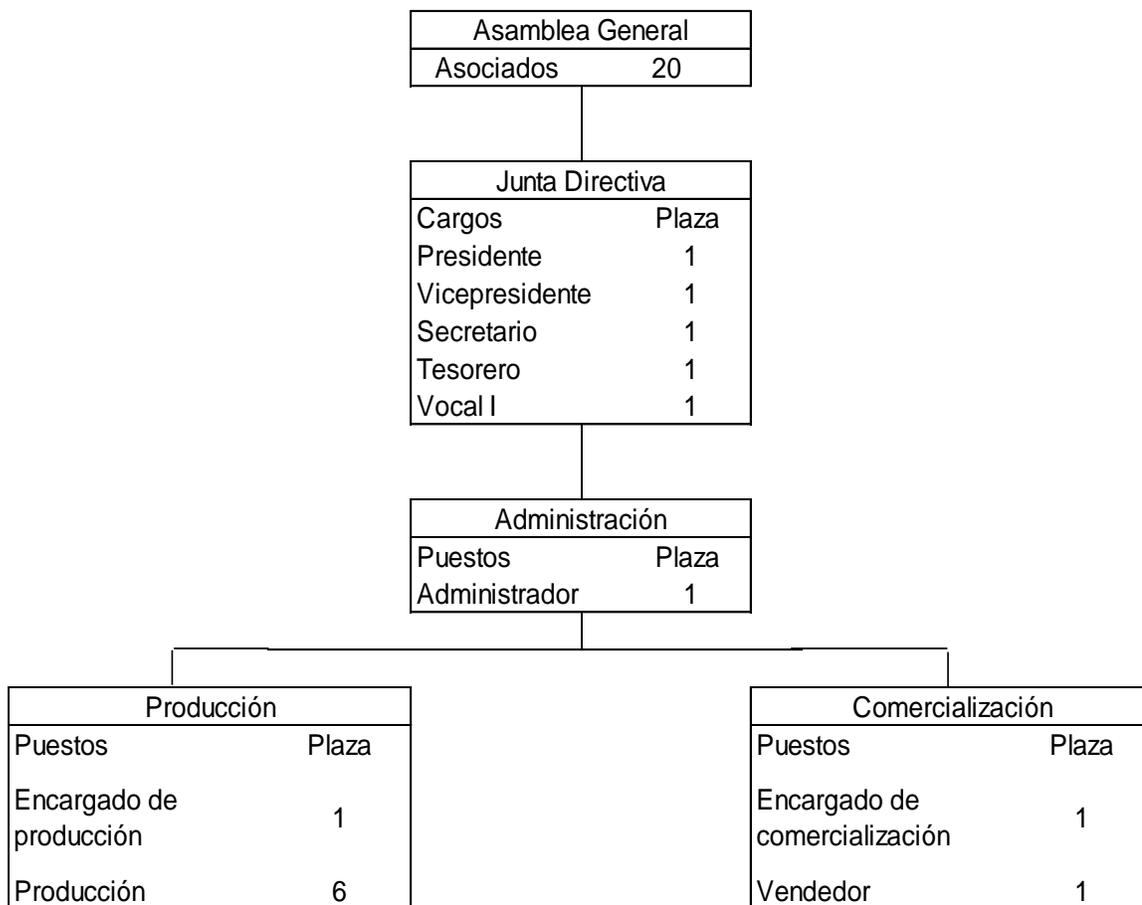
La estructura organizacional refleja jerarquías definidas que permiten un flujo lógico de las actividades, establece canales de comunicación; proporciona mecanismos de coordinación y enfoca el esfuerzo del trabajo en el cumplimiento de objetivos.

A continuación se presenta la estructura organizacional nominal para definir responsabilidades específicas para cada uno de los cargos y puestos que se han creado en el Comité.

---

<sup>7</sup> Boland, L. et.al. 2007. Funciones de la administración. Teoría y práctica. 1ª. ed. Universidad Nacional del Sur. Ediuns. 66p.

**Gráfica 7**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**  
**Estructura Organizacional Nominal**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia con base en la ley del Congreso de la República de Guatemala, Acuerdo Gubernativo, 136-85, 03 de Julio de 1985.

La gráfica anterior muestra la importancia de proporcionar orden y claridad en el Comité, por lo cual se establece las responsabilidades que le corresponde a cada persona, la nómina para cargos es de cinco asociados destinados a junta directiva y diez puestos para cubrir las plazas de administración, producción y comercialización.

#### 4.1.7.2 Sistema de organización

La estructura organizacional se basa en un esquema o sistema lineal, permite dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que no exista duplicidad de funciones entre cada uno de los integrantes.

#### 4.1.7.3 Funciones básicas de las unidades administrativas

Con el fin de obtener eficiencia, hacer más flexible y ágil la estructura del Comité, se establece un sistema de administración de documentos para trabajar ordenadamente, se tendrá una adecuada comunicación y responsabilidad delegada a cada uno de los departamentos, por consiguiente se obtendrá el cumplimiento de las actividades del proyecto. Las funciones principales de cada unidad se definen a continuación:

- Asamblea general

Es la máxima autoridad, compuesto por todos los integrantes del Comité, que discutirán, aprobarán, derogarán los reglamentos y estatutos, asimismo tomarán las decisiones sobre temas relacionados, así como llevar a cabo las siguientes actividades:

- Elegir a los representantes de la Junta Directiva.
- Conocer la distribución de las utilidades.
- Verificar el cumplimiento de los estatutos.
- Sancionar y remover a los miembros de la Junta Directiva que incurran en alguna falta, incluso a cualquier otro miembro del Comité.
- Promover la participación de los miembros en actividades programadas.
- Nombrar al administrador que ocupará el cargo.
- Establecer la distribución de los beneficios económicos esperados.

Las personas que integran la Asamblea General, aportarán sus conocimientos, habilidades y destrezas para cumplir con las actividades planificadas del

proyecto.

- Junta directiva

Este órgano es responsable de planificar, supervisar y cumplir con los estatutos y reglamentos del proyecto. Estará integrado por cinco miembros asociados que serán electos de forma democrática en Asamblea General y ocuparán los cargos de presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y un vocal, quienes realizarán las siguientes actividades:

- Coordinar las actividades de los miembros del Comité.
- Dar a conocer los reglamentos internos a los miembros del Comité.
- Velar por el cumplimiento de las normas, estatutos y reglamentos dictados por la Asamblea General.
- Establecer el presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Nombrar y delegar al administrador como representante legal del Comité.
- Elaborar el plan de trabajo anual a ejecutarse.

- Administración

Responsable de la supervisión a nivel administrativo, comercial y productivo, entre sus funciones se encuentran:

- Realizar planeación, organización, dirección y control de las actividades de producción y comercialización.
- Coordinar la realización del programa de actividades.
- Presentar periódicamente informes de los resultados obtenidos a la Junta Directiva.
- Promover el uso óptimo de los recursos disponibles.

- Producción

Área responsable del inventario de materia prima, producto terminado,

planeación, producción, control de producción, calidad y empaque de la harina de banano. Las principales actividades serán:

- Realizar plan de producción anual, mensual y semanal.
- Realizar el listado de insumos necesarios para la producción.
- Utilizar eficientemente los insumos en el proceso de producción.
- Eliminar procesos innecesarios en la producción.
- Implementar nuevas técnicas en el proceso de producción.
- Almacenar las libras de harina de banano temporalmente y controlar el inventario.

- **Comercialización**

Es el departamento responsable de planificar y ejecutar actividades para la venta de la harina de banano, desarrolla estrategias de comercialización y lograr las metas establecidas. Las funciones del encargado de comercialización son:

- Identificar los canales de comercialización.
- Elaborar el plan anual de ventas.
- Definir nuevas estrategias de ventas.
- Contactar a clientes potenciales.
- Colocar el producto en los mercados objetivos.

## **4.2 RECURSOS NECESARIOS**

Para realizar el proyecto de inversión se tomarán en cuenta los recursos humanos, financieros y materiales.

### **4.2.1 Humanos**

Está conformado por los 15 asociados del Comité; también lo integran cuatro personas de oficina y 14 operarios.

#### 4.2.2 Materiales

Los bienes materiales principales serán: instalaciones, herramientas de trabajo, equipo artesanal, mobiliario, equipo de oficina y de computación. Los recursos materiales del proyecto se encuentran descritos en los requerimientos técnicos contenidos en el capítulo III del presente informe.

#### 4.2.3 Financieros

Se tendrá una inversión fija de Q. 59,475.00 y un capital de trabajo por valor de Q. 109,982.00 para una inversión total de Q. 169,457.00 la cual será de base para iniciar el proyecto.

El financiamiento interno asciende a Q. 90,000.00 obtenido por medio del aporte individual de Q. 4,500.00 por cada uno de los 20 asociados y el externo por Q. 79,457.00.

### **4.3 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Mediante la puesta en marcha del proyecto de producción de harina de banano, se pretende reflejar beneficios en el sector social, económico y cultural, a continuación se describen:

#### 4.3.1 Social

Desde el punto de vista social, la organización propuesta se encamina a fomentar la participación de las familias en el proceso productivo, para así evitar la migración y abandono del núcleo familiar, en búsqueda de alternativas de empleo.

#### 4.3.2 Económico

El proyecto proporcionará 10 fuentes de empleo e incrementará los ingresos de los productores de harina de banano, que incidirá en mejorar las condiciones de vida.

#### 4.3.3 Cultural

El Comité brindará capacitaciones a sus asociados con la finalidad de desarrollar aspectos culturales que fomenten el compromiso con la comunidad, solidaridad y el bien común.

### 4.4 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Permitirá al Comité realizar actividades en forma coordinada, eficiente y sistematizada, con el fin de obtener beneficios sociales, económicos y culturales, los elementos a aplicar son:

#### 4.4.1 Planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos”.<sup>8</sup>

La planeación y coordinación de los planes en la organización está a cargo de la Junta Directiva del Comité. Es imprescindible que previo a iniciar operaciones se elabore el plan operativo anual, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **Flexibilidad:** Se debe dejar un tiempo o espacio considerable entre cada actividad por aquellas acciones o toma de decisiones imprevistas que puedan surgir.
- **Objetividad:** Es necesario conocer la realidad de los recursos disponibles y capacidad que tienen los productores para poner en marcha el proyecto, con base a esto determinar planes y metas.
- **Eficiencia:** Llevar a cabo cada una de las actividades determinadas para lograr los propósitos y objetivos del Comité.

A continuación se detallan los planes estratégicos que se registrarán en el Comité:

---

<sup>8</sup> Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. 2012. Administración. 14<sup>a</sup>. ed. México, McGraw-Hill. 108p.

#### 4.4.1.1 Misión

Somos un Comité productores de harina de banano, comprometidos a innovar y diversificar la producción, a fin de contribuir con la generación de empleo, que beneficie la calidad de vida de los asociados y pobladores del municipio de San Felipe.

#### 4.4.1.2 Visión

Ser un Comité líder en la producción y comercialización de harina de banano reconocido a nivel local, a través de un buen servicio al cliente, productos de alta calidad y precios competitivos.

#### 4.4.1.3 Valores

Para el logro de los objetivos trazados en el Comité, es importante fomentar los siguientes valores:

- Dinamismo.
- Responsabilidad.
- Innovación.
- Cultura de servicio.
- Trabajo en equipo.

#### 4.4.1.4 Objetivo general

Brindar las herramientas y técnicas necesarias para obtener un producto de calidad, que sea competitivo en el mercado regional.

#### 4.4.1.5 Objetivo específico

Capacitar a los productores con el fin de desarrollar y fortalecer el proceso productivo y de comercialización de harina de banano. Las estrategias serán las siguientes:

- Informar a las autoridades y vecinos del Municipio sobre los beneficios que tendrá este proyecto para la comunidad.
- Brindar asesoría técnica para el seguimiento de planes a corto y largo plazo.
- Elaborar manuales de normas y procedimientos, así como de organización.

#### 4.4.2 Organización

Es la estructura intencional y formal de funciones y puestos. Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas.

Se propone una estructura formal que represente a la organización, a través de los siguientes aspectos: división del trabajo, jerarquía, comunicación y coordinación.

Los asociados del Comité deberán utilizar el manual de organización propuesto para realizar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación. Este documento administrativo será una guía en la realización efectiva de las labores.

#### 4.4.3 Integración

La integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Elemento humano idóneo para cada una de las actividades que se desarrollarán, así como los materiales y el monto financiero necesario para el desarrollo del Comité.

Este proceso lo realizará el departamento de administración, a través de los procedimientos de selección, reclutamiento, inducción y evaluación del personal

con el propósito de alcanzar las metas y objetivos del proyecto. Se describe a continuación cada uno de los procedimientos:

- Reclutamiento: inicia con la necesidad de personal para el Comité. El proceso consiste en informar a la población a través de anuncios escritos en comercios, o casas de los miembros del Comité, así como de forma verbal entre familiares y vecinos.
- Selección: seleccionar a la persona idónea para el puesto requerido, con base en el descriptor de puestos del manual de organización.
- Inducción: el administrador tiene la responsabilidad de brindar la inducción general que consiste en: presentar y orientar al nuevo miembro del Comité, sobre la misión, visión, objetivos y metas de la organización; así como describir las funciones de las diferentes unidades administrativas. La inducción específica al puesto, la realizará el jefe inmediato superior.
- Evaluación del desempeño: anualmente se medirá la eficiencia y desenvolvimiento del colaborador en la organización, se tomará la decisión de renovar o rescindir su contrato.

#### 4.4.4 Dirección

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

El jefe inmediato superior es el encargado de dirigir y supervisar el trabajo desempeñado por los empleados bajo su mando, establecer las políticas administrativas que ayuden a alcanzar los objetivos deseados por medio de la comunicación, liderazgo y motivación.

- Comunicación: se realizará de forma verbal a través de reuniones, así como de forma escrita por medio de manuales, cartas y notificaciones.

- Liderazgo: los mandos más altos serán los guías, apoyarán a dar soluciones que sean beneficiosas para toda la organización.
- Motivación: se promoverá la productividad, lealtad de los socios, además se realizarán actividades recreativas.

#### 4.4.5 Control

“La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear”.<sup>9</sup>

Esta etapa corresponde a los niveles jerárquicos altos y sirve para evaluar la ejecución de los planes, objetivos y metas trazadas con anterioridad, para lograrlo se debe establecer cuatro procesos necesarios como: establecimiento de normas, medición de resultados, corrección y retroalimentación.

Para el Comité se plantea el control por áreas funcionales:

- Área de producción: control de inventarios, calidad, mantenimiento preventivo y correctivo, compras, seguridad e higiene ocupacional.
- Área de comercialización: investigación y desarrollo de productos, publicidad, promoción, manejo de precios y clientes.
- Área administrativa: control de asistencia y puntualidad de los colaboradores, evaluación y desempeño de programas de capacitación.

---

<sup>9</sup> Ibid 496p.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo en el Municipio, sobre la organización empresarial producción de café y proyecto harina de banano, se comprueba y afirmativa la hipótesis planteada: la organización agrícola de producción de café, ha tenido un cambio sustancial en el año 2015 referente a la mejora esperada, si se toma como parámetro de comparación el Censo Agropecuario de los años 1979 y 2003. De lo anterior se concluye:

1. El aumento demográfico, las condiciones económico-sociales y la degradación de los recursos naturales, incide en la calidad de vida de los pobladores del Municipio.
2. El 53.09% de los hogares tienen ingresos por debajo del salario mínimo por falta de empleo, en donde alto porcentaje son mujeres; esto genera una pobreza extrema de 39.50% y no extrema de 37.91%.
3. El Municipio no presenta mayor desarrollo en la cobertura de los servicios básicos e infraestructura para el año 2015, debido a la falta de políticas públicas orientadas a invertir en la infraestructura, ampliar y mejorar la cobertura, esto trae como consecuencia una desigualdad entre la población del área urbana y rural.
4. La producción agrícola es la actividad principal del Municipio y constituye la base económica del lugar. El café es el de mayor volumen en cuanto producción y generación de empleo porque se desarrolla en los cuatro estratos de fincas y representa el 34% sobre el valor total de la producción agrícola.

5. En el Municipio no existe una organización que se dedique a la producción de harina de banano en el Municipio, por lo que habitantes desconocen los requisitos administrativos y legales para la creación de un comité que ayude al crecimiento en la economía de la comunidad.
  
6. De acuerdo al diagnóstico realizado se determinó la importancia de llevar a cabo un proyecto que brinde la oportunidad de mejorar el nivel de vida a los pobladores del Municipio por medio de proyectos económicos productivos.

## RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación efectuada en el municipio de San Felipe y de las conclusiones obtenidas, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Que los presidentes de COCODES a través de una propuesta presentada ante la autoridades, coordinen foros técnicos a corto plazo en el Municipio, para fortalecer los conocimientos sobre planificación familiar, desarrollo y preservación sostenible de los recursos naturales.
2. Que la población en conjunto con el Grupo Gestor, promuevan actividades y proyectos de inversión que generen empleo para mejorar el ingreso de los hogares y reducir la pobreza en el Municipio.
3. Que los líderes comunitarios realicen priorización de proyectos y gestionen con la Municipalidad y otras organizaciones no gubernamentales, con la finalidad de ampliar y mejorar la cobertura de los servicios básicos.
4. Que los productores de café se organicen para solicitar asesoría técnica a instituciones locales, estatales e internacionales, con el objetivo de promover el desarrollo del sector en el Municipio, por medio de mejores procesos productivos, aumento de comercialización que conlleve a obtener mayores ingresos.
5. Que los productores de café del Municipio se organicen y constituyan un Comité para producir harina de banano, con la finalidad de gestionar créditos, obtener asistencia técnica, mejorar la calidad de vida y lograr el desarrollo socioeconómico de la población.

6. Que los productores del Municipio lleven a cabo el proyecto producción de harina de banano, por medio del estudio de mercado, técnico, administrativo legal y financiero descrito en el presente informe, con la finalidad de impulsar proyectos artesanales que mejoren sus ingresos, generen fuentes de empleo y contribuyan al desarrollo económico social de la población.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Catalán, J. A. Método para la investigación del Diagnóstico Socioeconómico: Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en Países que han sido mal Administrados. 2012. 4ª. ed. Guatemala, Editorial Renacer. 125p.
- Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. GT: Reformada por consulta popular Acuerdo Legislativo 18-93. 1993. Artículo 40. s.n. Guatemala. 76p.
- Anacafé. 2015. Historia del café en Guatemala. (en línea). Guatemala. Consultado el 5 de jul. 2017. Disponible en:  
[http://www.coffeeresearchsystem.com/glifos/index.php?title=10CON:Historia\\_del\\_Cafe](http://www.coffeeresearchsystem.com/glifos/index.php?title=10CON:Historia_del_Cafe)
- Boland, L. et.al. 2007. Funciones de la administración. Teoría y práctica. 1ª. ed. Universidad Nacional del Sur. Ediuns. 202p.
- Características del café. 2017. Descripciones de la planta del café. (en línea) Guatemala. Consultada el 5 de jul. 2017. Disponible en <http://www.botanical-online.com/café.htm>
- Cenicafe. 2004. Atributos de calidad de la semilla de café de las variedades Colombia y Tabi. (en línea). Colombia. Consultado el 5 de jul. 2017. Disponible en <http://www.cenicafe.org/es/publications/avt0324.pdf>
- Congreso de la República de Guatemala. GT 1991. Código de Comercio, Decreto 2-70. Guatemala. 277p.

- \_\_\_\_\_. 2002. Decreto número 1441-2002. Código de Trabajo, Jiménez y Ayala Editores. Guatemala 148p.
- \_\_\_\_\_. 2003. Decreto número 6-91. Código Tributario. Ediciones Arriola. Guatemala. 89p.
- Energuate. 2015. Tarifas vigentes. (en línea). Guatemala. Consultada el 12 de octubre 2015. Disponible en <http://www.energuate.com/tarifas-vigentes>.
- Franklin Fincowsky, E.B. 2003. Organización de Empresas. 3ª. ed. México, McGraw-Hill. 501p.
- INE (Instituto Nacional de Estadística, GT). 1994. IV Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994. s.n. Guatemala. 1,501p.
- \_\_\_\_\_.2002. X Censo Nacional de Población y VI de Habitación año 2002. Tomo I Volumen II. s.n. Guatemala. 275p.
- \_\_\_\_\_.2002. XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación año 2002. Tomo II Volumen I. s.n. Guatemala. 175p.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. 2012. Administración. 14ª. ed. México, McGraw-Hill. 651p.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, CR. 2008. Agrocadena de café. (en línea). Costa Rica. Consultado el 5 de jul. 2017. Disponible en <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00080.PDF>

- Pereira, R. J. L. 2009. Breve Reseña Histórica del municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu. Guatemala. s.n. 75p.
- Robbins, S. y Coulter, M. 2005. Administración. 8ª. ed. México, Pearson Educación. 640p.
- Temis-Peréz, A.L., López-Malo, A. y Sosa-Morales, M.E. 2011. Producción de café (*Coffea arabica* L.): cultivo, beneficio, plagas y enfermedades. (en línea). México. Consultado el 05 de jul. 2017. Disponible en: [http://www.udlap.mx/WP/tsia/files/No5-Vol-2/TSIA-5\(2\)-Temis-Perez-et-al-2011.pdf](http://www.udlap.mx/WP/tsia/files/No5-Vol-2/TSIA-5(2)-Temis-Perez-et-al-2011.pdf)

**ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de harina de banana**  
**Importaciones históricas anuales estimadas**  
**Años: 2011-2015**  
**(Cifras en libras)**

Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos a través de entrevistas realizadas a los

Año	Importaciones	Variación interanual estimada
2011	389,439	Decremento del 5%
2012	408,911	Decremento del 5%
2013	429,356	Decremento del 5%
2014	450,824	Decremento del 5%
2015	<b>473,366</b>	

vendedores del producto ubicados en el mercado objetivo.

La estimación de las importaciones anuales históricas se determinó a través de la investigación de mercado realizada en el mercado regional, se tomó como base el decremento anual a partir del año 2015, que ha tenido la venta del producto.

**Anexo 2**  
**Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de harina de banano**  
**Importaciones anuales proyectadas**  
**Años: 2011-2015**  
**(Cifras en libras)**

Año	Importaciones (Y)	X	XY	X2
2011	389,439	-2	-778,878	4
2012	408,911	-1	-408,911	1
2013	429,356	0	0	0
2014	450,824	1	450,824	1
2015	473,366	2	946,732	4
<b>Totales</b>	<b>2,151,896</b>		<b>209,767</b>	<b>10</b>

**Método de Mínimos Cuadrados:**

**a = sum Y / n**

**a = 2,151,896 / 5 = 430,379**

**b = sum XY / sum X2**

**b = 209,767 / 10 = 20,976.70**

**yc = a + b (x)**

2016	430,379	+	20,976.70	(3)	=	493,309	2016
2017	430,379	+	20,976.70	(4)	=	514,286	2017
2018	430,379	+	20,976.70	(5)	=	535,263	2018
2019	430,379	+	20,976.70	(6)	=	556,239	2019
2020	430,379	+	20,976.70	(7)	=	577,216	2020

Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos a través de entrevistas realizadas a los vendedores del producto ubicados en el mercado objetivo.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**  
**COMITÉ AGRÍCOLA PRODUCTOR DE HARINA DE BANANO “CAPROINA”**  
**MUNICIPIO DE SAN FELIPE, DEPARTAMENTO DE RETALHULEU**

## ÍNDICE

<b>No.</b>		<b>Pág.</b>
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>1</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS DEL MANUAL</b>	<b>1</b>
2.1	OBJETIVO GENERAL	1
2.2	OBJETIVO ESPECIFICO	1
<b>3</b>	<b>IMPORTANCIA DEL MANUAL</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>CAMPO DE AMPLICACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>5</b>	<b>POLITICAS GENERALES</b>	<b>2</b>
<b>6</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>2</b>
<b>7</b>	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS Y PUESTOS</b>	<b>3</b>
<b>7.1</b>	<b>AUTORIZACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>7.2</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>21</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar en forma ordenada y sistemática, información de una organización.

Un manual de organización es un instrumento de control administrativo, que se realiza con el fin de establecer normas para la estructura organizacional, con la finalidad de optimizar los recursos disponibles, coordinación de actividades productivas y el logro de los objetivos establecidos.

El manual de organización propuesto para el Comité Agrícola Productor de Harina de Banano "CAPROINA", presenta las funciones para cada integrante así como los requerimientos del cargo y puesto.

El manual de organización se encuentra estructurado de la siguiente manera: justificación, objetivos del manual, importancia del manual, campo de aplicación, políticas generales, estructura organizacional y descriptor de cargos o puestos.

## **1 JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de un manual de organización es de suma importancia dentro de una empresa porque brinda una orientación a los dirigentes y subordinados en relación a la forma de llevar a cabo sus funciones, tareas o metas. Además proporciona información sobre la estructura de la organización, establece canales de comunicación y líneas de mando.

Con la puesta en marcha del manual de organización se pretende alcanzar lo siguiente:

- Aumentar el desarrollo económico de los involucrados en el proyecto.
- Establecer una comunicación eficaz en el sector interno del comité.
- Trabajar de manera eficiente y mantener la mejora continua.

## **2 OBJETIVOS DEL MANUAL**

A continuación se presentan los objetivos del manual de organización del Comité Agrícola Productor de Harina de Banano “CAPROINA”.

### **2.1 Objetivo general**

Definir la eficiencia en el desarrollo de actividades de cada departamento, crea orden y mejoras en el ámbito interno de la organización, identifica las tareas y requisitos de cada integrante, de manera que puedan fomentar el trabajo en equipo y la comunicación para aprovechar al máximo el recurso humano.

### **2.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos se describen a continuación:

- Proporcionar una guía administrativa que especifique las atribuciones a realizar para el buen funcionamiento del proyecto.

- Evitar duplicidad de funciones al definir las responsabilidades y actividades de cada uno de los integrantes.
- Establecer los canales de comunicación y líneas de jerarquía para la correcta y eficaz toma de decisiones.
- Presentar de forma gráfica la posición e integración de los puestos del comité, para aprovechar los recursos y evitar duplicidad en las tareas.
- Aumentar la productividad y fortalecer las operaciones.
- Facilitar el control y supervisión de tareas y funciones.

### **3 IMPORTANCIA DEL MANUAL**

A través de este manual se podrá tener una mejor optimización de la gestión administrativa y con ello convertir a la organización en una entidad competitiva para alcanzar los resultados planificados.

### **4 CAMPO DE APLICACIÓN**

El presente manual de organización es aplicado a todos los puestos y cargos que componen la estructura organizacional del Comité Agrícola Productor de Harina de Banano “CAPROINA”.

### **5 POLITICAS GENERALES**

Las políticas que el comité deberá cumplir son las siguientes:

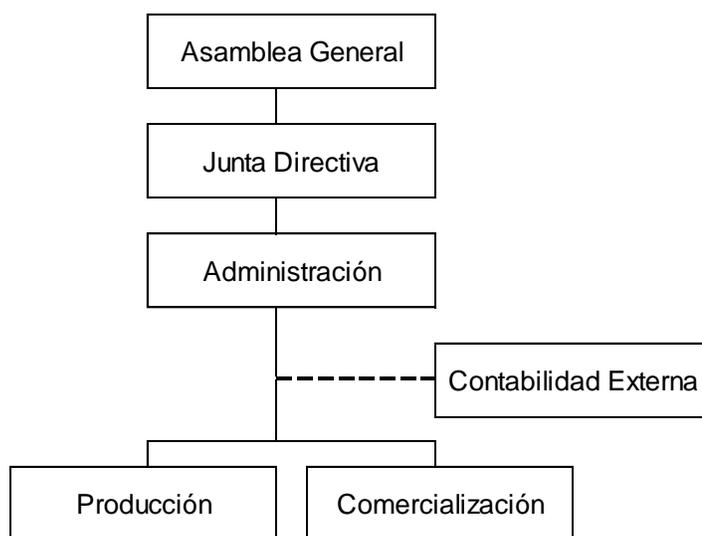
- Respetar los niveles jerárquicos y de mando.
- Cumplir los valores y aspectos de planeación.
- Mantenerse actualizados y promover la innovación.

### **6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se presenta a continuación la estructura organizacional propuesta para el Comité Agrícola Productor de Harina de Banano “CAPROINA”.

**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Propuesta de Organigrama**  
**Proyecto: Producción de Harina de Banano**

---



---

Fuente: elaboración propia EPS, segundo semestre 2015.

La estructura organizacional del comité muestra un sistema lineal, establece los canales formales de comunicación y líneas de autoridad.

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

A continuación se presenta la descripción técnica de puestos y cargos en el Comité Agrícola Productor de Harina de Banano "CAPROINA".

 <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b> Cargo: Ubicación administrativa: Inmediato Superior: Subalternos:	Presidente Junta Directiva Ninguno Vicepresidente, secretario, tesorero, vocal y administrador
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  <b>Naturaleza</b> Cargo de carácter administrativo, elegido por la Asamblea General para proteger la inversión de los productores por medio de una adecuada administración del proyecto.  <b>Atribuciones</b> Sus atribuciones son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente al comité.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los estatutos y reglamentos establecidos.</li> <li>• Elaborar el plan operativo anual del comité.</li> <li>• Planificar y coordinar las actividades administrativas, productivas, comerciales y financieras.</li> <li>• Contratar a la persona idónea para el puesto de Administrador.</li> <li>• Velar porque se cumplan los reglamentos internos de la organización.</li> <li>• Convocar a sesiones ordinarias a la Asamblea General.</li> </ul> <b>Relación de trabajo</b> Tiene relación periódica con los miembros de la Asamblea General, Administrador y jefe del departamento de comercialización.  <b>Autoridad</b> Tiene autoridad para girar instrucciones a sus subalternos y solicitar el cumplimiento de sus atribuciones.  <b>Responsabilidad</b> Administrar de manera eficiente el patrimonio del comité, alcanzar los objetivos por medio de una buena dirección en las distintas áreas que la conforman.	

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	
	<b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>
<b>III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b> Saber leer y escribir.	
<b>Conocimientos, habilidades y destrezas</b> Ser proactivo. Capacidad para trabajar en equipo. Efectivo para resolver conflictos. Buenas relaciones interpersonales.	
<b>Otros requisitos</b> Ser miembro activo del comité. Con principios éticos y morales.	
<b>Remuneración</b> Q. 150.00 en dietas trimestrales	
Elaborado por: Víctor Manuel Ivoy Chicas	Fecha de elaboración: enero 2016

 <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b> Cargo: Ubicación administrativa: Inmediato Superior: Subalternos:	Vicepresidente Junta Directiva Presidente Junta Directiva Ninguno
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  <b>Naturaleza</b> Cargo de carácter administrativo, elegido por la Asamblea General, la responsabilidad primordial es apoyar las funciones del presidente y está directamente involucrado con aspectos operativos, en general, en todos los casos asumirá las funciones, o atribuciones, que se consideren por el comité.	
<b>Atribuciones</b> Sus atribuciones son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustituir al presidente cuando le sea requerido.</li> <li>• Tomar decisiones y velar por la adecuada administración del patrimonio.</li> <li>• Elaborar documentos administrativos de interés para el comité.</li> <li>• Proponer estrategias y otras alternativas cuando le sean requeridas.</li> <li>• Participar en la elaboración del plan operativo anual.</li> <li>• Presentar estrategias que contribuyan a mejorar la competitividad y productividad.</li> </ul>	
<b>Relación de trabajo</b> Tiene relación periódica con el presidente para formar un equipo de liderazgo con alto grado de comunicación debido a que representan el más alto nivel de gestión del comité.	
<b>Autoridad</b> Tiene autoridad para solicitar información administrativa y financiera, delegar funciones a miembros de Junta Directiva, tiene mando directo sobre secretario tesorero y vocal en ausencia del presidente.	
<b>Responsabilidad</b> En ausencia del presidente, delegará funciones y las supervisará en beneficio	



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### “Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”

del comité.

Velar por el patrimonio del comité.

Reportar metas y logros.

Comunicar expectativas y la misión de la organización del comité

### III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

#### **Educación**

Saber leer y escribir.

#### **Conocimiento, habilidades y destrezas**

Buenas relaciones interpersonales.

Capacidad para trabajar en equipo.

Efectivo para resolver conflictos.

Proactivo.

#### **Otros requisitos**

Ser miembro activo del comité.

Con principios éticos y morales.

#### **Remuneración**

Q. 150.00 en dietas trimestrales

 <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>	
<b>III.I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b> Cargo: Ubicación administrativa: Inmediato superior: Subalternos:	Secretario Junta Directiva Presidente Junta Directiva Ninguno
<b>III.II DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  <b>Naturaleza</b> Cargo de carácter administrativo, elegido por la Asamblea General, responsable de la recepción, registro y distribución de la correspondencia. Cuidará de la correcta aplicación de las normas de funcionamiento y del desarrollo de los procedimientos del comité.	
<b>Atribuciones</b> Sus atribuciones son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y archivar la documentación concerniente a los departamentos del comité.</li> <li>• Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los asociados de los compromisos y demás asuntos.</li> <li>• Hacer una evaluación periódica de los proveedores para mantener precios y calidad de los insumos y materiales</li> <li>• Redactar convocatorias de asambleas generales u otras reuniones.</li> <li>• Elaborar agenda de asambleas en coordinación con el Presidente.</li> <li>• Mantener actualizado el archivo del comité.</li> <li>• Apoyar a los departamentos de comercialización y producción para la redacción de cartas a proveedores, clientes y otros.</li> </ul>	
<b>Relación de trabajo</b> Tiene relación directa con el presidente, vicepresidente y administrador. La relación indirecta se mantiene con el jefe de comercialización y encargado de comercialización.	
<b>Autoridad</b> Tiene autoridad juntamente con el presidente para convocatorias de Asambleas Generales. Podrá solicitar información de los asociados y tener actualizados los registros correspondientes.	



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### “Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”

#### **Responsabilidad**

Informar inmediatamente a los interesados sobre documentación recibida.  
Ser puntual en las actividades diarias.  
Comunicar a los miembros que no hayan estado presentes en alguna reunión, el detalle de los acuerdos tomados.

#### **III.III ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

##### **Educación**

Saber leer y escribir

##### **Conocimiento, habilidades y destrezas**

Buenas relaciones interpersonales.  
Capacidad para trabajar en equipo.  
Facilidad de expresión verbal y escrita.  
Persona proactiva y organizada.

##### **Remuneración**

Q. 150.00 en dietas trimestrales

 <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b> Cargo: Ubicación administrativa: Inmediato superior: Subalternos:	Tesorero Junta Directiva Presidente Junta Directiva Ninguno
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  <b>Naturaleza</b> Cargo de carácter administrativo, elegido por la Asamblea General, responsable del controlar, gestionar y dirigir los recursos financieros o flujos monetarios. También optimizar las inversiones para asegurar la liquidez del comité.	
<b>Atribuciones</b> Sus atribuciones son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y controlar la ejecución correcta del presupuesto anual de ingresos y gastos.</li> <li>• Mantener disponible la información financiera contable.</li> <li>• Informar en Asamblea General los ingresos y egresos.</li> <li>• Planificar programas y planes financieros.</li> <li>• Elaborar informes que le sean requeridos.</li> <li>• Elaborar el proyecto del presupuesto anual de ingresos y gastos del comité y someterlo a la aprobación.</li> <li>• Administrar y controlar las especies de valor de la entidad para su mejor manejo y utilización.</li> <li>• Otras atribuciones inherentes al cargo.</li> </ul>	
<b>Relación de trabajo</b> Mantiene una comunicación abierta con el administrador del comité, encargado de contabilidad y presidente de Junta Directiva. Se dará por medio de comprobantes y títulos de valor.	
<b>Autoridad</b> Tiene autoridad de tomar decisiones en distintas circunstancias para concretar acciones en el campo económico y financiero.	

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>
<p>Exigir que se lleven al día los libros de contabilidad.  Requerir documentación de los ingresos y egresos.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el adecuado uso y custodia de los recursos financieros.</li> <li>• Velar por la adecuada ejecución del presupuesto en cada área del comité.</li> </ul> <p><b>III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b></p> <p><b>Educación</b>  Saber leer y escribir.</p> <p><b>Conocimiento, habilidades y destrezas</b>  Conocimiento en leyes tributarias vigentes.  Habilidad numérica.  Habilidad para expresarse oral y escrito.  Buenas relaciones interpersonales.  Manejo de equipo de cómputo.</p> <p><b>Remuneración</b>  Q. 150.00 en dietas trimestrales</p>	
Elaborado por: Victor Manuel Ivoy Chicas	Fecha de elaboración: enero 2016

 <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b> Cargo: Ubicación administrativa: Inmediato Superior: Subalternos:	Vocal Junta Directiva Presidente Junta Directiva Ninguno
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  <b>Naturaleza</b> Cargo de carácter administrativo, elegido por la Asamblea General para brindar apoyo en la ejecución correcta de las actividades del comité. Tienen voz y voto en las reuniones de Junta Directiva.  <b>Atribuciones</b> Sus atribuciones son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustituir en ausencia de algún asociado a excepción del presidente.</li> <li>• Asistir y apoyar al presidente u otro miembro de la Junta Directiva.</li> <li>• Realizar informes que le sean requeridos.</li> </ul> <b>Relación de trabajo</b> Tiene relación directa con los miembros de la Junta Directiva, con el administrador y miembros de conforman el Comité  <b>Autoridad</b> Voz y voto en las decisiones de Junta Directiva. Tiene autoridad de pedir información necesaria para realizar informes.  <b>Responsabilidad</b> Informar de las actividades que realiza o los planes elaborados por escrito. Asistir de forma oportuna a los miembros de la Junta Directiva. Colaborar con la Junta Directiva en la convocatoria de reuniones. Velar por los intereses de los asociados.	
<b>III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b>  <b>Educación</b> Saber leer y escribir.	



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### “Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”

#### **Conocimiento, habilidades y destrezas**

Habilidad para expresarse oral y escrito.

Buenas relaciones interpersonales.

Proactivo.

#### **Remuneración**

Q. 150.00 en dietas trimestrales

 <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b> Título del puesto: Ubicación administrativa: Inmediato Superior: Subalternos:	Administrador Administración Presidente Junta Directiva Encargado de comercialización y encargado de producción
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>  <b>Naturaleza</b> Puesto de carácter administrativo responsable de coordinar el buen funcionamiento operativo, productivo y contable del comité, aplicar los pasos del proceso administrativo para coordinar todas las actividades y tomar las decisiones correctas sobre los que conforman los subordinados.  <b>Atribuciones</b> Sus atribuciones son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar los planes de trabajo realizados por la Asamblea General</li> <li>• Planificar, controlar, dirigir y ejecutar todas las actividades administrativas del comité..</li> <li>• Diseñar e implantar estrategias en beneficio del comité.</li> <li>• Elaborar informe mensual de los resultados obtenidos.</li> <li>• Presentar informes a la Junta Directiva y Asamblea General.</li> <li>• Supervisar las labores y brindar retroalimentación a sus colaboradores.</li> <li>• Llevar el manejo y control de los insumos para la producción.</li> <li>• Llevar a cabo el proceso productivo según los lineamientos establecidos</li> <li>• Llevar el control de calidad y almacenamiento del producto.</li> <li>• Supervisar el aseo interno y externo de la planta de producción.</li> <li>• Velar por la rotación del producto con base en método PEPS.</li> </ul> <b>Relación de trabajo</b> Tiene relación periódica con el Presidente y comunicación directa con jefe del departamento de comercialización y producción.  <b>Autoridad</b> Delegar funciones al encargado del departamento de comercialización y personal operativo de producción.	

 <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>	
<p>Ejecutar las decisiones tomadas por Asamblea General.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar los objetivos planeados</li> <li>• Elaborar informes con datos actuales</li> <li>• Aprovechamiento de los materiales e insumos en el proceso productivo.</li> <li>• Manejo adecuado de inventarios.</li> <li>• Cumplimiento de las normas de calidad establecidas.</li> <li>• Velar por la higiene del área de producción.</li> </ul> <p><b>III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b></p> <p><b>Educación</b> Tener título de Perito Contador.</p> <p><b>Experiencia</b> Experiencia mínima de dos años en puestos similares.</p> <p><b>Conocimientos, habilidades y destrezas</b> Habilidad numérica. Don de mando. Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. Efectivo para la solución de conflictos. Tener conocimiento del proceso productivo. Conocimiento de relaciones comerciales. Manejo de equipo de cómputo.</p> <p><b>Remuneración</b> Q. 3,500.00</p>	
Elaborado por: Victor Manuel Ivoy Chicas	Fecha de elaboración: enero 2016

 <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b> Título del puesto: Ubicación administrativa: Inmediato superior: Subalternos:	Encargado de Producción Departamento de Producción Administrador Personal operativo
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>  <b>Naturaleza</b> Puesto de carácter operativo, encargado de llevar el control de las operaciones relativas a la producción para lograr eficiencia y productos de calidad. Coordina parámetros de producción, volumen a producir y tiempos de producción  <b>Atribuciones</b> sus atribuciones son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar la compra de materias primas e insumos para la producción.</li> <li>• Llevar el manejo y control de los insumos para la producción.</li> <li>• Supervisar las labores y brindar retroalimentación a sus colaboradores.</li> <li>• Informar al administrador sobre los resultados diarios, semanales y mensuales.</li> <li>• Llevar el control de inventarios de materia prima y producto terminado.</li> <li>• Llevar a cabo el proceso productivo según los lineamientos establecidos</li> <li>• Llevar el control de calidad y almacenamiento del producto.</li> <li>• Supervisar el aseo interno y externo de la planta de producción.</li> <li>• Velar por la rotación del producto con base en método PEPS.</li> </ul> <b>Relación de trabajo</b> Deberá reunirse constantemente con los trabajadores y con el administrador para informar de los procesos de producción y tendrá relación con los demás departamentos. Estando en contacto con proveedores para minimizar el costo y tiempo del proceso.  <b>Autoridad</b> Tiene a su cargo al personal de planta. Toma de decisiones respecto a su actividad, relacionado con aspectos técnicos de producción.  <b>Responsabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de los materiales e insumos en el proceso productivo.</li> <li>• Manejo adecuado de inventarios.</li> </ul>	

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las normas de calidad establecidas.</li> <li>• Velar por la higiene del área de producción.</li> </ul> <p><b>III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b></p> <p><b>Educación</b> Tener título de nivel diversificado.</p> <p><b>Experiencia</b> Experiencia en procesos productivos.</p> <p><b>Conocimientos, habilidades y destrezas</b> Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. Don de mando. Facilidad para expresar en forma oral y escrita. Ordenado y responsable.</p> <p><b>Remuneración</b> Q. 3,000.00</p>	
Elaborado por: Victor Manuel Ivoy Chicas	Fecha de elaboración: enero 2016

 <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b> Puesto: Ubicación administrativa: Inmediato Superior: Subalternos:	Encargado de Comercialización Departamento de Comercialización Administrador Vendedor
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>  <b>Naturaleza</b> Puesto de carácter operativo, tiene a su cargo las actividades de comercialización, contactar a intermediarios, realizar investigación de mercados y actividades relacionadas a la compra de insumos, material y equipo  <b>Atribuciones</b> Sus atribuciones son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes y estrategias de comercialización.</li> <li>• Elaborar informes semanales sobre las actividades realizadas.</li> <li>• Elaborar un control estadístico de clientes y competencia.</li> <li>• Solicitar información al departamento de producción sobre la disponibilidad de producto terminado.</li> <li>• Elaborar proyecciones de venta.</li> <li>• Buscar nuevos mercados para comercializar el producto.</li> <li>• Brindar atención a clientes y personas que requieran información del producto.</li> <li>• Facturación, cobro y entrega de producto terminado.</li> <li>• Reportar las ventas al Administrador.</li> <li>• Alcanzar las metas de ventas establecidas en el proyecto.</li> </ul> <b>Relación de trabajo</b> Se reunirá frecuentemente con el administrador para informar sobre las ventas de harina de banano, con el vendedor para las estrategias y tendrá relación estrecha con los demás departamentos.  <b>Autoridad</b> Aplica de forma relativa sobre el departamento de producción, en virtud a la dependencia de ese departamento para el cumplimiento en la entrega del producto. Exigir el cumplimiento de las estrategias de ventas al vendedor.	

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>“Comité Agrícola Productor de Harina de Banano CAPROINA”</b>
<p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado del producto empacado.</li> <li>• Proporcionar información oportuna, atenta y cordial a los clientes.</li> <li>• Identificar y persuadir a clientes potenciales.</li> <li>• Mantenerse actualizado con datos de los competidores.</li> </ul> <p><b>III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b></p> <p><b>Educación</b> Tener título de nivel diversificado.</p> <p><b>Experiencia</b> Experiencia mínima de dos años en ventas o puestos similares.</p> <p><b>Conocimientos, habilidades y destrezas</b> Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. Facilidad de expresión oral y escrita. Habilidad de negociación. Habilidad numérica. Habilidad de persuasión. Proactivo.</p> <p><b>Otros requisitos</b> Tener vehículo Tener licencia tipo “B” Excelentes referencias laborales</p> <p><b>Remuneración</b> Q. 3,000.00</p>	
Elaborado por: Víctor Manuel Ivoy Chicas	Fecha de elaboración: enero 2016

### **7.1 AUTORIZACIÓN**

El presente manual deberá ser sometido a análisis, discusión y autorización por los miembros de la Asamblea General, para su respectiva aplicación en las actividades del comité.

### **7.2 VIGENCIA**

El Manual de Organización tendrá vigencia durante la vida útil del proyecto, e iniciará a partir de su autorización, pudiéndose actualizar conforme a las necesidades administrativas del comité.

(f). \_\_\_\_\_  
Presidente  
Asamblea General