

**MUNICIPIO DE RETALHULEU  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU**

**“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA EN ALMIBAR”**

RONY ESTUARDO HERNÁNDEZ GUARCAS

TEMA GENERAL

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

MUNICIPIO DE RETALHULEU  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

TEMA INDIVIDUAL

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA EN ALMIBAR”

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

RETALHULEU – VOLUMEN 15

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 (PANADERÍA) Y  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA EN ALMIBAR”**

**MUNICIPIO DE RETALHULEU  
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

**RONY ESTUARDO HERNÁNDEZ GUARCAS**

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>	



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 9 de febrero de 2018, según Acta No. 02-2018 Punto QUINTO inciso 5.3, subinciso 5.3.23 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE PIÑA EN ALMÍBAR", municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.

Presentó **RONY ESTUARDO HERNÁNDEZ GUARCAS**

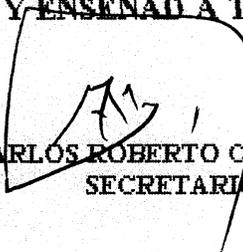
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

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

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a dieciséis días del mes de febrero de dos mil dieciocho.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

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



Smp.

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Fuente inagotable de vida y sabiduría quien me proveo de todos los recursos necesarios que me han permitido culminar esta meta trazada. Gracias Dios por todas tus bendiciones a Ti sea la Gloria y Honra en todo momento.
- A MIS PADRES:** Hugo Rolando Hernandez Meza y Blanca Estela Guarcas Vasquez; por su amor, apoyo, sacrificio, consejos, desvelos, paciencia y por recorrer este camino junto a mi muchas gracias.
- A MIS HERMANOS:** Que siempre han tenido la disposición de ayudarme en todo momento demostrándome su aprecio, celebremos juntos este triunfo.
- A MI ABUELITOS:** Juana Rosalina Vasquez y Tomas Guarcas, por ser un ejemplo de vida, lucha y sacrificio. Gracias por sus consejos y cariño que Dios la bendiga siempre.
- A MIS TIOS Y TIAS:** Con aprecio por sus consejos, muestras de cariño y comprensión en todo momento.
- A MIS PRIMOS/AS :** Con cariño deseo que se propongan metas y luchen hasta alcanzarlas.
- A MIS AMIGOS:** Que siempre me brindaron apoyo durante mi carrera, especialmente a Moises Abhimahel de Leon, Luis Efren Bosarreyes, Maria Jose Fajardo.
- A MIS AMIGOS DE EPS:** Por los buenos momentos compartidos, éxitos y bendiciones.
- A MI PADRINO:** Lic. Moises Abhimahel de Leon Lopez; por su amistad, apoyo incondicional y por ser un ejemplo a seguir.
- A MI DOCENTE SUPERVISOR:** Lic. Melvin Orlando Illescas Leonardo; por su dedicación, orientación y profesionalismo.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** En especial a la Facultad de Ciencias Económicas por la formación académica brindada para ser un profesional al servicio de la sociedad.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO</b>	
<b>1.1 MARCO GENERAL</b>	<b>1</b>
1.1.1 Antecedentes históricos del Municipio	1
1.1.2 Localización geográfica y extensión territorial	2
1.1.3 Clima	3
<b>1.2 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA</b>	<b>4</b>
1.2.1 División política	4
1.2.2 División administrativa	5
1.2.2.1 Concejo Municipal	5
1.2.2.2 Alcaldías auxiliares	6
1.2.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-	6
1.2.2.4 Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE-	6
<b>1.3 RECURSOS NATURALES</b>	<b>6</b>
1.3.1 Agua	6
1.3.2 Bosques	7
1.3.3 Tipos de suelo	7
<b>1.4 POBLACIÓN</b>	<b>8</b>
1.4.1 Población total, número de hogares y tasa de crecimiento	9
1.4.2 Población según género, área geográfica, grupo étnico y edad	9
1.4.3 Población económicamente activa -PEA-, por género, área geográfica y actividad productiva	10
1.4.4 Densidad poblacional	12
1.4.5 Vivienda	12
1.4.6 Migración	13
1.4.6.1 Inmigración	13
1.4.6.2 Emigración	13
1.4.7 Ocupación y salarios	13
1.4.8 Niveles de ingresos	14
1.4.9 Pobreza	15
1.4.9.1 Pobreza extrema	15
1.4.9.2 Pobreza no extrema	16
1.4.9.3 Pobreza total	16
1.4.10 Desnutrición	16
1.4.11 Empleo	17
1.4.11.1 Subempleo	17
1.4.11.2 Desempleo	17

<b>1.6</b>	<b>ESTRUCTURA AGRARIA</b>	<b>18</b>
1.6.1	Tenencia de la tierra	18
1.6.2	Uso de la tierra	18
1.6.3	Concentración de la tierra	19
1.5.3.1	Coefficiente de Ginni	19
1.5.3.2	Curva de Lorenz	20
<b>1.6</b>	<b>SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA</b>	<b>21</b>
1.6.1	Educación	21
1.6.1.1	Infraestructura física	21
1.6.1.2	Alfabetismo y analfabetismo	22
1.6.2	Salud	22
1.6.2.1	Cobertura de salud	23
1.6.2.2	Tasa de natalidad	23
1.6.3	Agua	23
1.6.4	Drenajes	23
1.6.5	Energía eléctrica	24
<b>1.7</b>	<b>INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA</b>	<b>24</b>
1.7.1	Vías de acceso	24
1.7.2	Puentes	25
1.7.3	Unidades de mini riego	25
1.7.4	Centros de acopio	25
1.7.5	Mercados	25
<b>1.8</b>	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>26</b>
1.8.1	Organizaciones sociales	27
1.8.1.1	Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE-	27
1.8.1.2	Comité pro-mejoramiento	27
1.8.1.3	Organización social de mujeres	27
1.8.2	Organizaciones productivas	27
1.8.2.1	Organizaciones agrícolas	28
1.8.2.2	Organizaciones artesanales	28
<b>1.9</b>	<b>ENTIDADES DE APOYO</b>	<b>28</b>
1.9.1	Instituciones estatales	29
1.9.2	Instituciones municipales	29
1.9.3	Organizaciones no gubernamentales -ONG-	29
1.9.4	Entidades privadas	29
<b>1.10</b>	<b>REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>30</b>
<b>1.11</b>	<b>FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO</b>	<b>30</b>
1.11.1	Flujo comercial	31
1.11.2	Flujo financiero	31
<b>1.12</b>	<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS</b>	<b>31</b>

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN DE PANADERÍA**

<b>2.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	<b>33</b>
2.1.1	Descripción genérica	33
2.1.2	Variedades	34
2.1.3	Usos	34
<b>2.2</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>34</b>
2.2.1	Proceso productivo	34
2.2.2	Volumen y valor de la producción	35
<b>2.3</b>	<b>CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS</b>	<b>36</b>
<b>2.4</b>	<b>COSTOS</b>	<b>37</b>
2.4.1	Costo directo de producción	37
2.4.2	Estado de resultados	39
<b>2.5</b>	<b>RENTABILIDAD</b>	<b>40</b>
2.5.1	Relación ganancia neta sobre ventas netas	40
2.5.2	Relación ganancia neta sobre costos y gastos	41
<b>2.6</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>41</b>
2.6.1	Fuentes internas	41
2.6.2	Fuentes externas	41
<b>2.7</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>43</b>
2.7.1	Mezcla de mercadotecnia	43
2.7.2	Operaciones de comercialización	45
2.7.2.1	Canales de comercialización	45
2.7.2.2	Márgenes de comercialización	46
<b>2.8</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>46</b>
2.8.1	Estructura y diseño organizacional	47
<b>2.9</b>	<b>GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>48</b>
<b>2.10</b>	<b>PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>49</b>
2.10.1	Problemática encontrada	49
2.10.2	Propuestas de solución	50

## **CAPÍTULO III**

### **PROYECTO PRODUCCIÓN DE PIÑA EN ALMÍBAR**

<b>3.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>51</b>
<b>3.2</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>52</b>
<b>3.3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>53</b>
3.3.1	General	53
3.3.2	Específicos	53
<b>3.4</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>54</b>
3.4.1	Identificación del producto	54

3.4.2	Características	55
3.4.3	Mercado meta	56
3.4.4	Oferta histórica y proyectada	57
3.4.5	Demanda potencial histórica y proyectada	58
3.4.6	Consumo aparente histórico y proyectado	59
3.4.7	Demanda insatisfecha histórica y proyectada	60
3.4.8	Precio	61
3.4.9	Comercialización	61
3.4.9.1	Mezcla de mercadotecnia	61
<b>3.5</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>68</b>
3.5.1	Localización	68
3.5.1.1	Macrolocalización	69
3.5.1.2	Microlocalización	69
3.5.2	Tecnología	69
3.5.3	Tamaño	69
3.5.4	Volumen y valor de la producción	70
3.5.5	Proceso de producción	70
3.5.6	Requerimientos técnicos	72
<b>3.6</b>	<b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL</b>	<b>74</b>
<b>3.7</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>74</b>
3.7.1	Inversión	75
3.7.1.1	Inversión fija	75
3.7.1.2	Inversión en capital de trabajo	76
3.7.1.3	Inversión total	78
3.7.2	Financiamiento	79
3.7.2.1	Amortización	80
3.7.3	Estados financieros	80
3.7.3.1	Costo directo de producción proyectado	80
3.7.3.2	Estado de resultado proyectado	82
<b>3.8</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>84</b>
<b>3.9</b>	<b>IMPACTO SOCIAL</b>	<b>85</b>

**CAPÍTULO IV**  
**ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**  
**PROYECTO PRODUCCIÓN DE PIÑA EN ALMÍBAR**

<b>4.1</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA</b>	<b>86</b>
4.1.1	Tipo y denominación	86
4.1.2	Nombre comercial	87
4.1.3	Localización	87
4.1.4	Justificación	87
4.1.5	Marco jurídico	88
4.1.5.1	Normativa externa	88

4.1.5.2	Normativa interna	89
4.1.6	Objetivos	90
4.1.6.1	General	90
4.1.6.2	Específicos	90
4.1.7	Funciones generales de la organización propuesta	91
4.1.8	Estructura organizacional	91
4.1.8.1	Diseño estructural	91
4.1.8.2	Sistema de organización	93
4.1.8.3	Funciones básicas de las unidades administrativas	93
<b>4.2</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>95</b>
4.2.1	Humanos	95
4.2.2	Financieros	95
4.2.3	Materiales	95
<b>4.3</b>	<b>PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>95</b>
4.3.1	Económica	96
4.3.2	Social y cultural	96
<b>4.4</b>	<b>APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>96</b>
4.4.1	Planeación	96
4.4.1.1	Misión	97
4.4.1.2	Visión	97
4.4.1.3	Valores	97
4.4.1.4	Objetivos	98
4.4.2	Organización	98
4.4.2.1	La descripción y especificación del puesto	98
4.4.2.2	Organigramas	99
4.4.2.3	Manuales de organización	100
4.4.3	Integración	100
4.4.3.1	Recursos humanos	100
4.4.3.2	Recursos materiales	101
4.4.3.3	Recursos financieros	102
4.4.4	Dirección	102
4.4.4.1	Liderazgo	102
4.4.4.2	Comunicación	103
4.4.4.3	Motivación	104
4.4.4.4	Cultura organizacional	106
4.4.5	Control	106
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>107</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>108</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>109</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Población Económicamente Activa -PEA-; Por Género, Área Geográfica y Actividad Productiva; Años: 1994, 2002 y 2015	11
2	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Niveles de Ingreso Mensuales por Hogar; Año: 2015	14
3	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Resumen de actividades productivas; Año: 2015	32
4	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Volumen y Valor de la Producción; Producción Panadería, Medianos Artesanos Año: 2015	35
5	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Estado de Costo Directo de Producción; Producción Panadería, Medianos Artesanos; Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015; (cifras en quetzales)	37
6	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Estado de Resultados; Producción Panadería, Medianos Artesanos; Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015; (cifras en quetzales)	39
7	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Financiamiento; Producción Panadería, Medianos Artesanos; Año: 2015; (cifras en quetzales)	42
8	Municipios de Retalhuleu y Champerico, Departamento de Retalhuleu y Municipio de Mazatenango, Departamento de Suchitepéquez; Segmentación de Mercado; Año: 2015	56
9	Municipios de Retalhuleu y Champerico, Departamento de Retalhuleu; Municipio de Mazatenango, Departamento de Suchitepéquez; Oferta Histórica y Proyectada de substitutos; Período: 2011-2020; (frascos de 15 onzas)	57

10	Municipios de Retalhuleu y Champerico, Departamento de Retalhuleu; Municipio de Mazatenango, Departamento de Suchitepéquez; Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Piña en Almíbar; Período: 2011-2020; (frascos de 15 onzas)	58
11	Municipios de Retalhuleu y Champerico, Departamento de Retalhuleu; Municipio de Mazatenango, Departamento de Suchitepéquez; Consumo Aparente Histórico y Proyectado de substitutos; Período: 2011-2020; (frascos de 15 onzas)	59
12	Municipios de Retalhuleu y Champerico, Departamento de Retalhuleu; Municipio de Mazatenango, Departamento de Suchitepéquez; Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Piña en Almíbar; Período: 2011-2020; (frascos de 15 onzas)	60
13	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Márgenes de Comercialización; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: 2015; (cifras en quetzales)	68
14	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Volumen y Valor de la Producción; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Años: 1-5	70
15	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Inversión Fija; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: Uno	75
16	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Inversión en Capital de Trabajo; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: Uno	76
17	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Inversión Total; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: Uno	78
18	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Fuentes de Financiamiento; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: 2015; (cifras en quetzales)	79
19	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Estado de Costo Directo de Producción Proyectado; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año; (cifras en quetzales)	81
20	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Estado de Resultados Proyectado; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año; (cifras en quetzales)	83

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Características Tecnológicas; Producción Panadería, Medianos Artesanos; Año: 2015	36
2	Municipio Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Mezcla de Mercadotecnia; Producción Panadería, Medianos Artesanos; Año: 2015	44
3	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Organización Empresarial; Producción Panadería, Medianos Artesanos; Año: 2015	47
4	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Valores Nutricionales; Piña en Almíbar; Porción 100 gramos	55
5	Municipio Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Promoción; Año: 2015	65
6	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Requerimientos Técnicos; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: Uno	73
7	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Evaluación Financiera; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: 2015	84

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Curva de Lorenz; Años: 1979, 2003 y 2015	20
2	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Canales de Comercialización; Producción Panadería, Medianos Artesanos; Año: 2015	46
3	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Organigrama; Producción Panadería, Medianos Artesanos; Año: 2015	48
4	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Canales de Comercialización; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: 2015	67
5	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Flujograma del Proceso Productivo; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: 2015	71
6	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Organigrama Estructural Propuesto; Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, R.L.; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: 2015	92
7	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Organigrama Funcional; Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, R.L.; Año: 2015	99

## ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Descripción	Pág.
1	Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Diseño de Etiqueta; Año: 2015	62
2	Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Diseño del Producto; Año: 2015	63
3	Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Afiche del Producto; Año: 2015	66

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción
1	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Consumo Per Cápita de Piña en Almíbar; Año: 2015
2	Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Distribución de Instalaciones; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: 2015
3	Manual de Organización; Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, R.L. -COPPA, R.L.-; Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu; Proyecto: Producción de Piña en Almíbar; Año: 2015

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, realiza de manera integrada, como evaluación final para las carreras de Administración de Empresas, Economía y Contaduría Pública y Auditoría, un estudio con la aplicación del método científico, para conocer y evaluar las condiciones socioeconómicas en que vive la población y presentar alternativas que promuevan actividades productivas para la misma.

El presente tema individual se denomina, "Organización Empresarial (panadería) y Proyecto: Producción de Piña en Almíbar". La investigación se desarrolló en el municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, durante el mes de septiembre y octubre del año 2015.

Los objetivos que se pretenden son: analizar la actividad artesanal en el Municipio objeto de estudio, a través de las variables, producción, niveles tecnológicos, costos, rentabilidad, financiamiento, comercialización, organización empresarial, generación de empleo, problemática encontrada y propuestas de solución; a la vez, proponer un proyecto que permita ampliar la producción del sector artesanal, para que la población interesada ponga en marcha dicha propuesta, y así poder contribuir a la mejora de la calidad de vida de los habitantes del municipio de Retalhuleu.

La metodología utilizada, se estableció previamente por la Coordinación General del Ejercicio Profesional Supervisado, donde: se realizó un seminario general y uno específico, preparatorios para el trabajo de campo y de gabinete, seminarios de suma importancia para la orientación, preparación y presentación de estudios técnicos.

Como parte del proceso, se diseñó un plan de investigación, donde se plantea la siguiente hipótesis: “La situación socioeconómica en la que se encuentra el municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu para el año 2015 no ha tenido cambios significativos, especialmente en la organización empresarial de la actividad artesanal, específicamente de la producción de panadería, debido a la restricción a la asesoría técnica, niveles de inversión pública y privada y al acceso tecnológico; como también al bajo aprovechamiento de las potencialidades productivas.” La misma será verificada y comprobada a través de métodos e instrumentos científicos.

El plan de investigación proporcionó un cronograma de actividades a desarrollar para la consecución de los objetivos, entre las que se destacan: la visita preliminar a la jurisdicción asignada, para conocer el entorno del área objeto de estudio, donde se puso a prueba preliminarmente la boleta de encuesta y establecer contacto con todas las autoridades del Municipio, llevado a cabo en la primera semana del mes de septiembre; visita específica, la cual consistió en recopilar la información a través de la entrevista, la observación, la encuesta, misma que fue tabulada y analizada para la realización del diagnóstico socioeconómico; así también, se llevo a cabo el proyecto de extensión universitaria en la comunidad, efectuado en el mes de octubre del año 2015.

El informe comprende cuatro capítulos los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: se describen las características generales del Municipio, tales como marco general, división política-administrativa, recursos naturales, aspectos demográficos, estructura agraria, servicios básicos y su infraestructura social, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social, así como un resumen de las actividades productivas.

Capítulo II: comprende la situación actual de la producción de pan, niveles tecnológicos, costos, rentabilidad, fuentes de financiamiento, comercialización, organización empresarial, generación de empleo, problemática encontrada y propuestas de solución.

Capítulo III: se presenta el proyecto: producción de piña en almíbar, el cual contiene la descripción, justificación, objetivos, estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero, evaluación financiera e impacto social.

Capítulo IV: Trata sobre la organización empresarial de la producción de piña en almíbar, misma que se subdivide en, organización empresarial propuesta, recursos necesarios, proyección de la organización y aplicación del proceso administrativo.

En la parte final del informe se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo, así como la bibliografía consultada para la realización del estudio, y como último punto se presentan los anexos: que incluye el manual de organización, que será de utilidad para el desenvolvimiento de la organización.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO**

Se describen las particularidades sociales y económicas del municipio de Retalhuleu, por medio del estudio del marco general, división político-administrativa, recursos naturales, población, servicios básicos y su infraestructura, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, flujo comercial y financiero, por otra parte, se realiza el resumen de actividades productivas.

#### **1.1 MARCO GENERAL**

Muestra una breve descripción de los antecedentes históricos, localización y extensión territorial, y el clima, del Municipio.

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

El municipio de Retalhuleu es la cabecera del departamento de Retalhuleu. El nombre, proviene de las voces etimológicas Kichés; Retal: Señal, Hul: Hoyo y Huleu de la tierra, que significa, "señal de hoyos en la tierra". Por la influencia religiosa que trajo consigo la conquista, a esta ciudad se le nombró San Antonio Retalhuleu hasta la independencia; desde entonces fue reconocida solamente como Retalhuleu.

Durante la época colonial, existió el pueblo de Santa Catarina que colindaba con San Antonio Retalhuleu, entre los cuales hubo rivalidad o distanciamiento por cuestiones ancestrales. De ahí que al decretarse la fusión de estos dos pueblos debido a la independencia, se llamó oficialmente "Retalhuleu". El Municipio recibió la categoría de Villa, el 12 de noviembre de 1825 por Decreto de la Asamblea Nacional Constituyente y la Categoría de Ciudad y Cabecera Departamental por Acuerdo Gubernativo del 15 de octubre de 1892.

A este Municipio se le ha nombrado de varias maneras debido a las características especiales que posee, entre ellos sobresalen: Perla del Pacífico, Tierra de Promisión, Capital del Mundo y Ciudad de las Palmeras. La feria titular se celebra del seis al 12 de diciembre de cada año, en honor a la Inmaculada Concepción de María.

En la época precolombina esta región fue ocupada por varios grupos. El doctor Shook supone que doscientos años después de Cristo, existió en el sitio llamado Acapán, cerca del Pacífico, un puerto marítimo con magníficas condiciones naturales, del cual partían embarcaciones rudimentarias con valiosos cargamentos de sal, productos agrícolas y tejidos provenientes del altiplano.

A dieciocho kilómetros de la Cabecera Departamental, sobre la ruta a Champerico, hay restos de una ciudad antigua, con plazas y juegos de pelota. El nombre del Departamento registra la antigüedad de su población, ya que se derivó del área conocida como Santa Catarina Retalhuleu, que pertenecía durante el período hispánico a la provincia de Zapotitlán.

"A mediados del siglo XVI por problemas de fondos para pagos, el rey suprimió la alcaldía y como resultado, con información del historiador Domingo Juarros, en 1574 la jurisdicción de Guatemala se extendió hasta la provincia de Zapotitlán."<sup>1</sup>

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

Se localiza en la latitud de 14° 32'07" del Ecuador y a una longitud de 91°40'42" del meridiano de Greenwich. Limita al norte con los municipios de San Felipe, San Sebastián, Nuevo San Carlos y El Asintal, departamento de Retalhuleu; con los municipios de Coatepeque, Génova y Quetzaltenango, departamento de

---

<sup>1</sup> SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, GT). 2011. Plan de desarrollo: Retalhuleu, Retalhuleu, año 2008-2020. Guatemala. p. 17.

Quetzaltenango. Al sur con el municipio de Champerico y el océano Pacífico; al oeste con los municipios de Ocós y la Blanca, departamento de San Marcos; y al este con los municipios de Santa Cruz Muluá y San Andrés Villa Seca.

El municipio de Retalhuleu se encuentra ubicado en la parte sur del territorio nacional y representa la cabecera del Departamento; situado a una altura de 239.39 metros sobre el nivel del mar, ubicado entre los ríos Xulá y Bolas. Este Municipio pertenece a la región VI y tiene un área aproximada de 796 km<sup>2</sup>.

La principal vía de acceso al Municipio es la CA-2 desde la frontera con El Salvador hasta México, esta carretera se divide a la altura del municipio de San Sebastián y comunica con Quetzaltenango, varios departamentos del altiplano y la Ciudad Capital de Guatemala. La otra ruta asfaltada es la nacional 6-W o 9-S que tiene seis kilómetros al entronque con la carretera internacional del Pacífico CA-2 y la departamental Retalhuleu 11 hacia el noroeste, por último la carretera 13 que atraviesa el Municipio. Se ubica a una distancia de 187.22 kilómetros de la Ciudad Capital.

### **1.1.3 Clima**

El clima del Municipio se caracteriza por ser cálido. Alcanza una temperatura media anual de 27.2°C, la máxima de 35°C y con una mínima de 23.2°C, marzo y abril son los meses más cálidos, esto se debe a la posición geográfica y por estar situado entre la vertiente del océano Pacífico; posee una mínima variabilidad en sus condiciones climáticas. La humedad relativa es de 89% aproximadamente. La velocidad promedio de los vientos es de 6.1 kilómetros por hora.

El perfil climático del municipio de Retalhuleu, consta de tres zonas de vida, descritas a continuación:

- Zona seca subtropical

Se caracteriza por días claros y soleados durante los meses de verano y parcialmente nublados en la época de enero a abril. Las lluvias se presentan especialmente en los meses de junio a octubre, las precipitaciones llegan a ser de 500 a 1,000 milímetros (mm) y el promedio de evaporación potencial es de aproximadamente 1.5 mm.

- Zona húmeda subtropical cálida

Tiene un patrón de lluvias que oscila de 1,200 hasta 2,000 mm, el promedio anual de lluvias es de 1,700 mm. La temperatura promedio es de 32°C y una evaporación potencial de 0.95 que comprende la parte norte del municipio de Retalhuleu.

- Zona muy húmeda subtropical cálida

Las condiciones climáticas son variables por la influencia de los vientos. El régimen de lluvias es de mayor duración, lo que influye en la composición de la flora y en la fisonomía de la vegetación. El patrón de lluvia se ubica entre 2,136 y 4,327 mm con promedio de 3,284 mm. La temperatura va de 27.2°C a 35°C. La evaporación potencial puede estimarse en promedio de 45°C.

## **1.2 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA**

Se refiere a la clasificación de los centros poblados y la forma en que están organizadas las autoridades que tienen a su cargo la administración del Municipio.

### **1.2.1 División política**

La división política del Municipio ha tenido cambios significativos, para el año 2015 el área urbana, que corresponde a la Ciudad de Retalhuleu, ha anexado 26 centros poblados y por esa razón la división política ha disminuido en seis

centros poblados con relación al XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, donde se registraron siete divisiones en categorías.

El municipio de Retalhuleu cuenta con 88 centros poblados: una es el casco urbano o Ciudad, que es Cabecera Municipal y Departamental; los otros 87 se distribuyen entre aldeas, caseríos, fincas, entre otros.

### **1.2.2 División administrativa**

Se refiere a la actividad que desempeñan los funcionarios y colaboradores a través de la gestión de gobierno por medio del Concejo Municipal, quienes se encargan de planificar, ejecutar y dar seguimiento a los programas y proyectos del Municipio con el Gobierno Central. La división administrativa queda conformada de la siguiente manera:

#### **1.2.2.1 Concejo Municipal**

Es el máximo órgano a cargo de ejercer el gobierno municipal: su principal responsabilidad es velar por la autonomía del Municipio, así también le corresponde salvaguardar “la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos.”<sup>2</sup>

En la municipalidad de Retalhuleu, dicho órgano se integra por: Alcalde Municipal, Síndico I, Síndico II, Síndico suplente, Concejal I, Concejal II, Concejal III, Concejal IV, Concejal V, Concejal VI, Concejal VII, Concejal suplente I, Concejal suplente II, Concejal suplente III, quienes ejercen autoridad en representación de los habitantes y tienen la responsabilidad de tomar la decisión de los asuntos municipales.

---

<sup>2</sup> Congreso de la República de Guatemala. Código Municipal. Decreto Número 12-2002 y sus reformas Decreto Número 22-2010. Artículo 33.

### **1.2.2.2 Alcaldías auxiliares**

Cargo ejecutivo a cuyo titular le corresponde representar al Alcalde Municipal, por delegación en el lugar poblado urbano o rural, para el que haya sido nombrado. Es un cargo obligatorio y gratuito, con excepción de aquel Alcalde auxiliar que por causas justificadas deba ser retribuido, según acuerdo del Concejo Municipal.

### **1.2.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-**

El Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- está integrado por los COCODE de segundo nivel, las autoridades sectoriales que establece la ley, los representantes de la sociedad civil que sean convocados, el alcalde que los preside y los concejales que nombre la corporación municipal.

### **1.2.2.4 Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE-**

En el municipio de Retalhuleu existen 128 COCODE registrados legalmente, esto ha permitido formar los COCODE de segundo nivel. Se conforma de acuerdo a la necesidad que presenta el Municipio, con el fin de priorizar proyectos, planes y programas que beneficien a la población.

## **1.3 RECURSOS NATURALES**

Son aportados por la naturaleza, tales como: recursos hídricos, bosques, suelo, fauna y flora, en donde no interviene la mano del hombre, estos son muy valiosos para el desarrollo de la humanidad, debido que brindan la posibilidad de producir energía eléctrica, obtener alimento y subsistir a nivel general.

### **1.3.1 Agua**

Son todos los mantos acuíferos existentes en el mundo, mares, ríos, lagos y lagunas, estos deben utilizarse de forma racional y preservarse para el bienestar de la vida en el planeta.

Según la investigación de campo año 2015, y con base en datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, de Retalhuleu. En el Municipio se identificaron diferentes fuentes de agua, tales como:

Ríos: Ocosito o Tilapia, Samalá, Bolas, Poxolá, Tzununá, Ixpatz. Lagunas: El Castaño, La Cotuza, El Húmedo. Lagunetas: Chagüitón y El Tomatal. Playa: El Manchón. Estero: El Bebedero.

### **1.3.2 Bosques**

En el municipio de Retalhuleu existen tres zonas de vida: bosque seco subtropical, bosque húmedo subtropical (cálido) y bosque muy húmedo subtropical (cálido).

- Bosque seco subtropical: es una faja angosta de tres a cinco kilómetros de ancho que recorre por todo el litoral del Pacífico, desde México hasta El Salvador.
- Bosque húmedo subtropical (cálido): comprende una faja de dos a 10 kilómetros de ancho, después del bosque seco subtropical tiene un patrón de lluvias de 1,200 mm hasta 2,000 mm anuales, la biotemperatura es alrededor de 27°C. El relieve es de pendientes suaves.
- Bosque muy húmedo subtropical (cálido): esta zona de vida es la más importante, es una franja de 40 a 50 kilómetros. Después de la zona bosque húmedo subtropical (cálido), las condiciones climáticas son variables por la influencia de los vientos.

### **1.3.3 Tipos de suelo**

La mayoría de suelos de las comunidades se encuentran en los rangos tipo Aluviales, Ixtan y Bucul, sin superficies pedregosas. Las series de los suelos del municipio de Retalhuleu han sido clasificados en tres amplios grupos: I. Suelos

del Declive del Pacífico, II. Suelos del Litoral del Pacífico y III. Clases Misceláneas de terreno.

- **Clases de agrologicas de los suelos**

Las clases agrologicas de los suelos del municipio de Retalhuleu están clasificadas de la siguiente manera:

- Clase I: suelos Copalchi, y Mazatenango, son profundos, fértiles y productivos, tienen sembradíos de caña de azúcar, hule y pasto.
- Clase II: clasificada por los suelos Ixtan y Franco Limoso, son suelos planos y fértiles, en el Municipio son utilizados para la siembra de granos básicos.
- Clase III: formada por los suelos Arena de Playa de Mar, banda angosta de arena que bordea el Océano Pacífico, pero sin valor agrícola. Los suelos aluviales no diferenciados, puede ser adaptados al cultivo de ciclos cortos como: tomate, chile, entre otros.
- Clase V: suelen ser alta pedregocidad o rocosidad, zonas cóncavas inundables. Por lo general se limitan a ser utilizados para pastoreo extensivo, producción forestal, conservación, paisajismo y recreación.
- Clase VII: suelos con pendientes mayores del 25% y restricciones muy fuertes por pedregosidad, rocosidad, baja fertilidad, superficiales, erosión severa y limitantes químicas como pH fuertemente ácido.
- Clase VIII: son tierras no aptas para ningún uso agropecuario. Tienen restricciones fuertes de clima, pedregosidad, textura y estructura del suelo, salinidad o acidez extrema, drenaje totalmente impedido.

#### **1.4 POBLACIÓN**

Se le denomina población a un conjunto o grupo de personas que viven en un determinado lugar, espacio o localidad. Para la comprensión de esta variable se

debe considerar el detalle de los indicadores demográficos; de población económicamente activa; nivel de ingreso, nivel de pobreza, empleo, subempleo y desempleo.

#### **1.4.1 Población total, número de hogares y tasa de crecimiento**

De acuerdo a los datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación del año 1994 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, la población total del Municipio ascendió a 57,123 habitantes, dividida en 11,425 hogares. Según datos del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del año 2002 la población fue de 70,470 habitantes, concentrada en 14,094 hogares.

La población existente en el año 2015 es de 91,439 habitantes, distribuidos en 18,288 hogares, datos obtenidos de las Estimaciones de la Población Total por Municipio, periodo 2008-2020 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

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

De acuerdo a los Censos de Población y de Habitación de los años 1994 y 2002, y la proyección para el año 2015 del Institución Nacional de Estadística -INE-, la población puede ser distribuida por género, área geográfica, grupo étnico y edad.

Para los años 1994, 2002 y 2015, la distribución de la población por género tanto masculino como femenino no mostró cambios representativos. Se pudo observar que existe equivalencia entre los géneros y a cada uno le corresponde el 50% de la población.

En cuanto al área geográfica, el área urbana para el año 2002 registra un incremento del 21%, en comparación al año 1994; el área rural disminuyó 4% en relación a la proyección del año 2015, lo cual indica que la población por

diversas situaciones se movilizó hacia el casco urbano en busca de mejores condiciones de vida. Cabe destacar que en la investigación de campo, año 2015, 91% de la población es no indígena.

En el año 2015, el 57% de la población se encuentra en edad para realizar actividades productivas, y son aquellas que figuran en el rango de 20 a 64 años, 13% más comparado con el año 2002.

#### **1.4.3 Población económicamente activa -PEA-, por género, área geográfica y actividad productiva**

Es la parte de la población que participa e interviene en la producción económica. Dentro del tema de la PEA, se identifica a la población económicamente inactiva -PEI-, como las personas que se encuentran fuera del mercado laboral, pero que están facultadas para trabajar, entre ellas:

- Las mujeres que trabajan en el hogar y que no buscan empleo.
- Las personas con capacidades especiales excluidos del mercado laboral.
- Los prisioneros.
- Los estudiantes que se dedican exclusivamente a su educación.
- Otros grupos que, con edad superior a los 7 años, no están trabajando y no buscan trabajo.

El XI Censo Poblacional 2002, establece el criterio de considerar como población económicamente activa (PEA), a las personas de siete a 64 años de edad que trabajan y/o buscan activamente un trabajo.

En el presente cuadro se detalla la -PEA- por género, área geográfica y actividad productiva:

**Cuadro 1**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Población Económicamente Activa -PEA-**  
**Por Género, Área Geográfica y Actividad Productiva**  
**Años: 1994, 2002 y 2015**

<b>Descripción</b>	<b>Censo 1994</b>	<b>%</b>	<b>Censo 2002</b>	<b>%</b>	<b>Encuesta 2015</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>						
Femenino	7,170	14	15,817	71	380	30
Masculino	43,061	86	6,437	29	869	70
<b>Total</b>	<b>50,231</b>	<b>100</b>	<b>22,254</b>	<b>100</b>	<b>1,249</b>	<b>100</b>
<b>Área geográfica</b>						
Urbana	50,231	59	11,669	53	709	57
Rural	34,647	41	10,492	47	540	43
<b>Total</b>	<b>50,231</b>	<b>100</b>	<b>22,161</b>	<b>100</b>	<b>1,249</b>	<b>100</b>
<b>Actividad productiva</b>						
Agrícola	30,870	61	8,242	37	342	27
Agroindustrial/Industrial	4,048	8	14	-	19	2
Artesanal	3,273	7	2,139	10	23	2
Comercio	4,113	8	4,445	20	244	20
Doméstico	319	1	236	1	49	4
Pecuario	-	-	-	-	41	3
Servicios	7,608	15	7,085	32	532	43
<b>Total</b>	<b>50,231</b>	<b>100</b>	<b>22,161</b>	<b>100</b>	<b>1,249</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación año 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación año 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

En la población económicamente activa por género, puede apreciarse un comportamiento simétrico, donde aproximadamente el 70% de población que labora es masculino; el 30% del género femenino participa en las actividades laborales, puede obedecer a diversos factores, como la falta de empleo, la discriminación, decisiones personales, entre otros.

La PEA por área geográfica para el año 1994, 2002 y 2015, se concentra en mayor proporción en el casco urbano, pero se debe a que existen mejores oportunidades de desarrollo socioeconómico.

En cuanto a la actividad productiva, el sector agrícola muestra una tendencia decreciente; las otras actividades crecimiento discreto y variable. Según datos para los años 1994, 2002 y 2015.

#### **1.4.4 Densidad poblacional**

Se refiere al índice del total de habitantes dividido dentro del área en kilómetros cuadrados donde residen, lo anterior indica el número de habitantes de una región por kilómetro cuadrado (km<sup>2</sup>).

La proyección estimada para el año 2015 a nivel nacional fue de 145 habitantes por kilómetro cuadrado, a nivel departamental 178 y a nivel municipal 114. En el Municipio, según el censo de 1994 y censo 2002, registraron 72 y 89 habitantes por km<sup>2</sup> respectivamente, lo que evidencia que existe crecimiento poblacional dentro del territorio.

#### **1.4.5 Vivienda**

La vivienda es una edificación destinada a la residencia de personas, su principal función es ofrecer refugio y habitación, proporcionar seguridad y protección de las inclemencias climáticas y de otras amenazas.

De conformidad con datos del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del año 2002 realizado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, la vivienda propia prevalece en el Municipio con el 69%; mientras la investigación de campo realizada en el año 2015, muestra un incremento del 8% y se mantiene la forma de propiedad respecto al resto.

Se evidencia que durante los años analizados, el tipo de habitación predominante es casa formal. Para el año 1994 un 72% y en el año 2002 un 88%, situación que muestra una mejor condición de vivienda para los pobladores del Municipio; los resultados de la investigación de campo ratifican casa tipo formal predominan en 91% comparado con los otros años.

La construcción de viviendas de block para el año 2015 equivale a un 71% del total de viviendas encuestadas, de las cuales el 77% de las mismas poseen techo de lámina.

#### **1.4.6 Migración**

Movimiento de población que consiste en dejar temporal o definitivamente el lugar de residencia para establecerse o trabajar en otro país o región, especialmente por causas económicas, políticas o sociales. Existen dos tipos de migración: la emigración y la inmigración.

##### **1.4.6.1 Inmigración**

Son aquellas personas que llegan a residir en un Municipio o lugar en forma temporal o permanente

Se pudo determinar que la mayor parte de pobladores provienen principalmente de otros departamentos con un 54%; el 19% proceden del exterior, al igual que los que vienen de otros municipios; con un 8% de la Ciudad Capital.

##### **1.4.6.2 Emigración**

Según la investigación de campo realizada, se determinó que la emigración en el Municipio es de un 8.43% equivalente a 243 personas de las 2,881 que fueron encuestadas. De aquellas, el 15% salió al extranjero para encontrar fuentes de trabajo que aporten mejores condiciones socioeconómicas para sus familias, el 57% a los departamentos, el 8% a la Ciudad Capital para realizar sus estudios y por último el 20% hacia los municipios cercanos.

#### **1.4.7 Ocupación y salarios**

De acuerdo a la investigación de campo se determinó que la población en el área urbana se ocupa principalmente a la prestación de servicios con 43%, en

segundo lugar a la actividad agrícola con 27% y el comercio en un 20%, el restante 10% está distribuido entre otras actividades productivas y el servicio doméstico; cabe resaltar que la actividad agrícola prevalece en el área rural.

El Acuerdo Gubernativo número 470-2014 del Congreso de la República de Guatemala establece que el salario mínimo para actividades agrícolas y no agrícolas es de Q 78.72 diarios equivalentes a Q.28,732.80 anual y Q.2,394.40 mensual, vigentes a partir del uno de enero de 2015, aplicable a nivel Nacional.

Sin embargo, durante la investigación de campo realizada en el Municipio, se estableció que el valor del jornal aplicado a la actividad agrícola, pecuaria y artesanal es de Q.55.00 a Q.65.00, inferior al salario mínimo establecido, factor que incide en las condiciones de vida de la población.

#### 1.4.8 Niveles de ingresos

En el cuadro siguiente, se analiza el rango de ingresos mensuales de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo:

**Cuadro 2**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Niveles de Ingreso Mensuales por Hogar**  
**Año: 2015**

Rango en quetzales		Investigación 2015	%
		Hogares	
De	1 a 615	23	4
De	616 a 1,230.00	82	13
De	1,231.00 a 1,825.00	98	15
De	1,826.00 a 2,460.00	91	14
De	2,461.00 a 3,075.00	94	15
De	3,076.00 a 3,762.00	64	10
De	3,763.00 a 4,305.00	51	8
De	4,306.00 y Más	136	21
<b>Total</b>		<b>639</b>	<b>100</b>

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

Según el cuadro anterior, el 46% de la población del Municipio deja de percibir el salario mínimo establecido, lo cual abarca el área rural y urbana, el 15% percibe el salario mínimo y el 39% lo sobrepasa. Lo anterior deja en evidencia el nivel de ingresos del Municipio, el cual se cataloga como bajo.

#### **1.4.9 Pobreza**

Guatemala es uno de los países de la región centroamericana con mayores porcentajes de pobreza, lo cual se debe a la distribución desigual de los recursos hacia la población más afectada y las limitaciones con los que cuenta el país.

Los niveles de pobreza en el departamento de Retalhuleu, de acuerdo a estimaciones de ENCOVI año 2011, reflejaron un 46.57% para pobreza no extrema y un 12.67% de pobreza extrema, sobre el total de pobreza y con un 40.76% se considera no pobres.

##### **1.4.9.1 Pobreza extrema**

Es el nivel de pobreza en el que se encuentran las personas que no alcanzan a cubrir el costo de consumo mínimo de alimentos (Q.4,380.00 por persona al año, corresponde a Q.365.00 al mes)

A nivel nacional se detectan altos índices de pobreza extrema; y en el Municipio se estableció mediante la encuesta año 2015, que el 31.77% de la población vive en pobreza extrema. Esto conlleva a que las condiciones en que vive esta parte de la población no sean las adecuadas y no se tenga acceso a educación, salud y empleo; por lo cual este índice provoca un estancamiento en el desarrollo del área.

#### **1.4.9.2 Pobreza no extrema**

La pobreza no extrema es el nivel en el que se clasifican a las personas que alcanzan a cubrir el costo del consumo mínimo de alimentos, pero no el costo mínimo adicional calculado para otros bienes y servicios básicos.

De acuerdo al trabajo de campo se determinó que de la muestra de hogares encuestados el 38.97% de la población vive en pobreza no extrema. Estas personas, aunque no vivan en condiciones óptimas, tienen ingresos que les permiten por lo menos cubrir sus necesidades de alimentación.

#### **1.4.9.3 Pobreza total**

Los niveles de pobreza que presenta el Municipio de acuerdo a la encuesta realizada en los hogares durante el trabajo de campo, el 31.77% de la población vive en pobreza extrema y un 38.97% vive en pobreza no extrema. Ambos porcentajes representan la pobreza total del 70.74% de la población encuestada. Derivado de estos datos se concluye que la población no pobre corresponde a un 29.26%.

#### **1.4.10 Desnutrición**

De acuerdo a información proporcionada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social sobre causas de desnutrición y de afecciones derivadas de esta, se han incrementado de una manera alarmante, ya que de 30 casos reportados en el año 2012, se incrementó hasta 174 en el 2013. En el año 2014 la tendencia continuó y se reportaron 570 casos, y en el año 2015 se registró 621 casos.

Derivado de la situación anterior, se puede decir que el Municipio se encuentra en la categoría de vulnerabilidad nutricional catalogada como muy alta, por los elevados porcentajes de casos que padecen de desnutrición.

### **1.4.11 Empleo**

Se puede decir que es una ocupación u oficio en el que una persona es contratada para realizar una serie de tareas específicas.

El municipio de Retalhuleu cuenta con 91,439 habitantes de los cuales el 92% de la PEA cuentan con empleo, y las actividades a las que se dedican se distribuyen de la siguiente manera: los servicios con el 41% son la principal actividad generadora de empleo del total de la población encuestada, el 26% le corresponde a la actividad agrícola, el 19% al sector comercio y el 14% se dedica a otros tipos de actividades. Del total de las personas encuestadas el 69% trabaja de manera permanente y el 31% de manera temporal.

#### **1.4.11.1 Subempleo**

El subempleo en el Municipio comprende a las personas que trabajan de manera temporal en distintas actividades, las cuales ocupan un 31% de los 639 hogares encuestados. En el caso de la actividad de servicios, trabajan únicamente por temporadas y el caso de la agricultura cuando inicia la siembra y vuelven al campo en tiempo de cosecha. De igual forma los que se dedican al comercio lo hacen eventualmente.

#### **1.4.11.2 Desempleo**

Según la investigación de campo año 2015, de 91,439 habitantes, el 8% de la población del Municipio está desempleada, por diversos motivos tales como; dedicar su tiempo al estudio, a trabajos domésticos, padecen de alguna enfermedad que les impide laborar o simplemente no existen oportunidades de empleo en las que se puedan desempeñar.

## **1.5 ESTRUCTURA AGRARIA**

El municipio de Retalhuleu cuenta con una de las tierras más fértiles de la región sur occidente del país, la misma presenta una disparidad muy marcada entre los latifundios y minifundios. Una de las causas que provocaron el conflicto armado interno fue precisamente la distribución de la tierra y la desigualdad en la misma. Esta situación no ha cambiado de forma significativa como se esperaba después de la firma de los Acuerdos de Paz, continúa como tema de discusión.

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

La tenencia se refiere a la relación jurídica entre el productor y el área de terreno que este trabaja. Las formas de tenencia de la tierra más comunes en Guatemala pueden ser propias, arrendadas, en colonato, en usufructo o bien en forma mixta como una combinación de dos o más formas.

De acuerdo al Censo Agropecuario, del Instituto Nacional de Estadística -INE-, año de 1979, año 2003 e investigación de campo año 2015, se determinó que más del 77% de la tenencia de la tierra es propia. Mientras que el régimen de colonato, usufructo, ocupada u otras formas de tenencia, la proporción no sobrepasa el 1%.

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

En cuanto al uso para el año 2015, el 53.22% de la tierra ha sido destinada al cultivo de pasto, el cultivo anual y temporal 31.65%, el 11.48% al cultivo permanente, bosques y otras tierras suman el 3.65%.

Las actividades más importantes a las que está destinada la tierra son la siembra de caña de azúcar, el maíz y el ajonjolí, así como siembras temporales, por su parte la producción de hule, que es el cultivo permanente más significativo; los bosques muestran una pérdida importante de cobertura, esta

situación es evidente en todo el Municipio. Una de las regiones que aún conserva los bosques es el área protegida de El Manchón Guamuchal donde predominan los manglares.

Los diversos usos a los que se encuentra destinada la tierra del Municipio representa el sustento económico de sus habitantes, que en su mayoría se dedican a la agricultura, crianza y engorde de ganado.

Con el crecimiento de la frontera agrícola en los últimos años, se ha dado paso a la disminución de bosques en la región y por lo tanto la pérdida de fauna y flora que a su vez repercute en la vida de la población al afectar los ciclos de siembra.

### **1.5.3 Concentración de la tierra**

La concentración de tierra se encuentra en estratos de fincas familiares y multifamiliares, así mismo, en los últimos años se ha reducido la cantidad de este tipo de unidades, lo que ha dado paso al crecimiento del número de microfincas, del 36.95% en el año 2003 al 76.98% para el 2015, pero en cantidad de superficie no sobre pase el 9%, para ambos años.

Lo anterior denota que sólo el municipio de Retalhuleu se caracteriza por ser minifundista, debido a la existencia de alta cantidad de microfincas y fincas subfamiliares con pocas extensiones de terreno, lo cual determina que la tierra está distribuida de forma desigual, donde la mayoría de los propietarios cuentan con poca superficie y una minoría son dueños de grandes extensiones de tierra.

#### **1.5.3.1 Coeficiente de Ginni**

Mide el parámetro del grado de concentración de la tierra, el mismo está expresado por el cociente del área comprendida entre la curva de Lorenz y la recta de equis distribución. El resultado que proporciona es un número entre

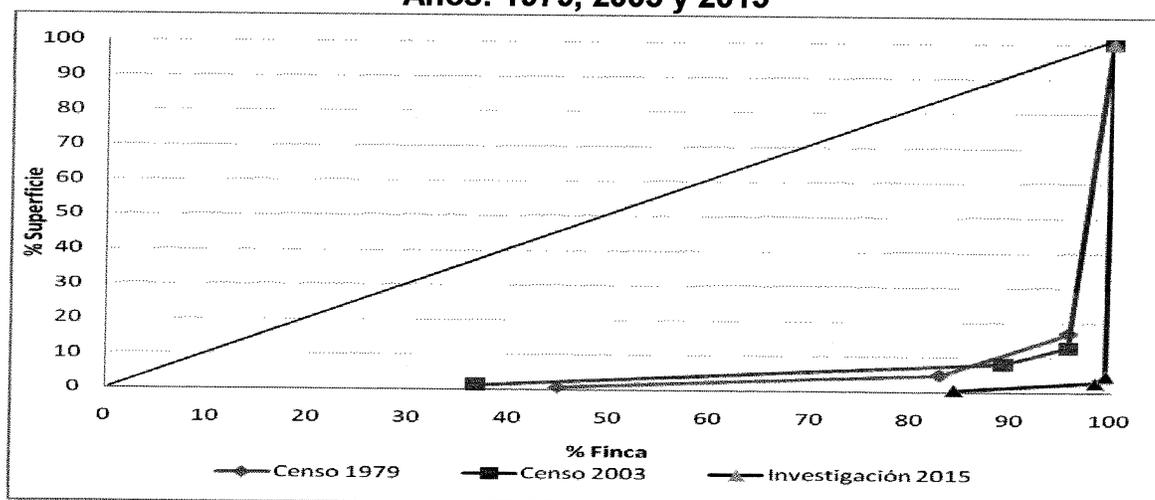
ceros y uno, al acercarse a la unidad, indica que la concentración de la tierra es alta, lo que demuestra que grandes proporciones de tierra están agrupadas en pocos individuos, por el contrario, si el mismo se aleja de la unidad y se acerca a cero, significa que hay menos concentración o que la tierra está distribuida en varios propietarios.

Los resultados obtenidos para el año 1979 y 2003, según datos obtenidos del Censo Agropecuario del INE son de 89.79% y 88.46%, respectivamente, para la investigación año 2015 es de 96.48%. Los datos demuestran que en el Municipio existe alta concentración de tierra y que esto se ha mantenido desde el año 1979 al 2015.

### 1.5.3.2 Curva de Lorenz

La gráfica que a continuación se presenta, muestra la igualdad o desigualdad en la concentración de la tierra, para los años de 1979, 2003 y 2015.

**Gráfica 1**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Curva de Lorenz**  
**Años: 1979, 2003 y 2015**



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

Conforme al cálculo del coeficiente de Ginni y la Curva de Lorenz, se evidencia que la concentración de la tierra en el municipio de Retalhuleu, según censo del año 1979, muestra una desigualdad notable y esta situación aumentó para el año 2003; los datos obtenidos durante el año 2015, establecen que esta situación persiste debido que la tierra sigue repartida en grandes extensiones, las cuales se encuentran en poder de pocos individuos y la escasa extensión de tierra restante en manos de muchas personas, esta situación dificulta el crecimiento económico y deteriora la calidad de vida de la mayoría de los habitantes del Municipio.

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

La prestación de los servicios básicos es un componente clave para lograr la calidad de vida y desarrollo de la población. A continuación se detalla la situación actual de esta variable, con base a la información proporcionada por las diferentes instituciones ubicadas en el Municipio y los resultados obtenidos en la encuesta socioeconómica.

### **1.6.1 Educación**

El municipio de Retalhuleu brinda el servicio de educación a través del sector oficial, privado, cooperativa y telesecundaria, los cuáles atienden alumnos del nivel preprimario, primario, primario de adultos, básicos y diversificado, distribuidos en el área urbana y rural.

#### **1.6.1.1 Infraestructura física**

Esta se conforma por las instalaciones o recursos con que se cuenta en las diferentes actividades educativas y cuyo propósito es facilitar el acceso a la educación.

Se pudo determinar que para el año 2015, existe un total de 393 instituciones que imparten clases, 186 pertenecen al Estado, 184 son establecimientos privados, 13 son por cooperativa y 10 por telesecundaria. Del total, 207 se encuentran ubicadas en el área urbana y 186 en el área rural. En el Municipio a través de estos establecimientos educativos, se imparte los niveles de primaria, primaria, primaria de adultos, básicos y diversificado.

#### **1.6.1.2 Alfabetismo y analfabetismo**

Se considera analfabeta aquella persona mayor de 15 años con incapacidad de leer y escribir, se debe a la falta de aprendizaje.

Según el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación año 2002, el porcentaje de la población en edad para estudiar (7 años en adelante) indica que el 76.58% de la población es alfabeta, mientras que el 23.42% es analfabeta, para el año 2015, según investigación de campo, el 88.03% indicó que si sabía leer y escribir, sólo el 11.97% dijo no saber leer ni escribir. Estos datos demuestran que el índice de analfabetismo se encuentra en constante decrecimiento.

De acuerdo a información proporcionada por el Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-, los índices de analfabetismo se han reducido en doce puntos porcentuales del año 2002 al 2014, debido a acciones estratégicas interinstitucionales dentro del Municipio.

#### **1.6.2 Salud**

La salud es el derecho primordial del ser humano sin discriminación alguna, el Estado tiene la obligación de velar por la misma a fin de procurar el mayor bienestar físico, mental y social, a través de las instituciones encargadas de gestionar acciones de prevención, promoción, recuperación y rehabilitación.

### **1.6.2.1 Cobertura de salud**

La población del municipio de Retalhuleu está cubierta de la siguiente manera: el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-, brinda cobertura en un 68%, con una extensión de cobertura de 17%; el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, con un 8%; otras instituciones como clínicas, sanatorios y farmacias privadas un 3%; la población que tiene inacceso a los servicios de salud es de un 4%.

### **1.6.2.2 Tasa de natalidad**

Se refiere al número de nacimientos ocurridos con respecto al total de la población, durante el mismo periodo. De acuerdo a información proporcionada por el MSPAS las tasas del Municipio han sido 24.15, 23.88, 26.04, 25.16 y 9.59 para el año 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015 respectivamente; la tasa más alta fue en el 2013 por cada 1,000 personas ocurrieron 26 nacimientos.

### **1.6.3 Agua**

La que se distribuye en el Municipio es proveído por las corrientes del río Tzununá y es captada en una presa y procesada en la finca Xelajú. En el área urbana el 2% de los hogares no cuentan con el servicio, el 50% si cuenta con el mismo; mientras que en el área rural es del 4% y 44%, respectivamente, datos que se determinaron en la investigación de campo año 2015.

### **1.6.4 Drenajes**

Según información recabada, en el área urbana cuentan con drenajes el 43% y 9% no cuentan; mientras que en el área rural es de 6% y 42%. Lo que se pudo constatar, de acuerdo a información de campo año 2015, que en la parte rural carece del sistema de drenajes.

### **1.6.5 Energía eléctrica**

La mayoría de la población del Municipio tiene acceso al servicio de energía eléctrica en sus hogares, excepto algunos centros poblados como las aldeas: El Chico, La Barrita y Tres Cruces, en éstos se utilizan pequeños paneles solares para cubrir esta necesidad. En el año 2002, la cobertura del servicio de energía eléctrica se situaba en un 86%, con la información recabada en la investigación de campo, al año 2015 este porcentaje aumentó a 91%.

## **1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**

La infraestructura productiva está constituida por los recursos necesarios con los que debe contar una población para su desarrollo.

### **1.7.1 Vías de accesos**

Existen diferentes vías de acceso de las cuales: 62% es de terracería, del cual 32 son carreteras en estado regular, 16 en mal estado y 16 en buen estado; 23% es asfalto, con 14 vías en buen estado, ocho en estado regular y dos en mal estado; 14% están pavimentadas de las cuales, ocho presentan un estado regular, seis en buen estado y solo se registra una carretera de adoquín que presenta un estado regular.

El Municipio tiene carreteras que conducen a Champerico, Mazatenango, Coatepeque y Quetzaltenango. Se cuenta con pistas para aterrizaje y despegue de avionetas y la pista de la base aérea del sur. La línea férrea se encuentra fuera de servicio.

La carretera principal CA-2 paso por el Departamento, desde la frontera con El Salvador hasta la frontera con México, se divide a la altura de San Sebastián, comunica con Quetzaltenango y departamentos del altiplano y Guatemala.

En la región, se encuentra la Zona Vial Número 4 de la Dirección General de Caminos. Dentro del Municipio, hay tres desvíos principales, la vía que comunica de Retalhuleu a Champerico, la carretera que inicia en Retalhuleu hacia el municipio de Coatepeque, y la carretera que conduce de Retalhuleu a Quetzaltenango.

### **1.7.2 Puentes**

Existen 38 puentes que comunican al Municipio, dentro de los cuales 99% se encuentra en buen estado y el uno por ciento en mal estado, es intrascendente para interferir en la comunicación y desarrollo de sus habitantes.

### **1.7.3 Unidades de mini riego**

Las comunidades que poseen diferentes sistemas de riego son: aldea El Chico cuenta con una bomba mecanizada y mini goteo; parcelamiento Caballo Blanco utiliza el sistema por gravedad, goteo y mini aspersión mecanizado; aldea Tres Cruces hace uso de bomba mecanizada y aspersión; aldea La Barrita utiliza riego por gravedad; los demás agricultores esperan la época de lluvia para el riego de sus diferentes cultivos.

### **1.7.4 Centros de acopio**

El Municipio cuenta con el silo INDECA, ubicado en la Colonia Bosques, zona seis, el mismo posee capacidad de almacenamiento de 300,000 quintales de maíz seco. Los pequeños agricultores de las diferentes comunidades cuentan con pequeños silos familiares, en los cuales almacenan su producción que destinan para el autoconsumo.

### **1.7.5 Mercados**

Dentro del Municipio existen tres instalaciones: el mercado municipal, ubicado en la terminal de buses, es el más importante, porque es allí donde convergen

más personas, todos los días mantienen actividad comercial. Los otros dos son mercados cantonales (llamados así porque pertenecen a cantones y a los cuales concurren solo los vecinos), estos se reconocen como: El Mercadito o San Martín de Porres y San Nicolás o La Galera.

El mercado La Terminal tiene un aproximado de 3,600 inquilinos fijos, que pagan un valor diario que oscila entre Q.1.00 y Q.5.00 diarios, por piso de plaza, existe un área que está destinada para el campo de la feria, el espacio lo tiene en arrendamiento la Asociación de Abastecedores de productos agrícolas del sur occidente de Guatemala (AEPASOG), quienes lo ocupan y cobran una cuota a las personas que tienen puestos de ventas varias.

El mercado San Martín de Porres, tiene un aproximado de 78 locales; cuatro arrendatarios pagan diariamente Q.4.00 y los restantes en su mayoría pagan Q.1.00, existe una minoría que paga Q.1.50. El mercado San Nicolás o La Galera, cuenta con 311 locales; la mayoría cancela por arrendamiento diario Q.1.00 y la minoría Q.2.50.

Los días domingos son los de mayor afluencia en todos los mercados, estos cuentan con los servicios básicos, agua, energía eléctrica, servicios sanitarios, drenaje y seguridad. Los mercados funcionan en edificios propios.

## **1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

En este apartado se describen las organizaciones o instituciones que dentro del Municipio promueven la participación de la población, a fin de lograr bienestar social y avance económico en las comunidades, a través de las agrupaciones pro-mejoramiento y organizaciones productivas establecidas.

### **1.8.1 Organizaciones sociales**

Entre las organizaciones sociales del municipio de Retalhuleu se encuentran las siguientes:

#### **1.8.1.1 Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE-**

En el año 2015, los centros poblados estuvieron representados por 85 COCODE inscritos. Hay COCODE que representan a más de un centro poblado, en el año antes mencionado, existían 22 comunidades sin representación, debido a falta de organización y creencia de la participación.

Existen Consejos Comunitarios de Desarrollo de segundo nivel, los cuales son establecidos por el Consejo Municipal de Desarrollo, cuando ya existen más de 20 COCODE, su asamblea está integrada por los miembros de órganos de coordinación del Municipio.

#### **1.8.1.2 Comités pro-mejoramiento**

Con el fin de apoyar a las comunidades, existen grupos de organización y participación ciudadana, dentro de los cuáles se mencionan los siguientes: Asociación de Vecinos Retaltecos, Comité de Seguridad Ciudadana, Asociación de Jóvenes Adventistas y Sindicato de trabajadores municipales.

#### **1.8.1.3 Organización social de mujeres**

Dentro del Municipio existen dos organizaciones de mujeres, la Oficina Municipal de la Mujer -OMM- y la Organización Nacional de la Mujer -ONAM-, las cuales brindan asesorías y capacitaciones a todo el sector femenino del Municipio.

### **1.8.2 Organizaciones productivas**

La constitución de las organizaciones productivas existentes en el municipio de Retalhuleu ha contribuido al desarrollo, con el propósito de beneficiar a la

población de la comunidad, están formadas por cooperativas de crédito e inserción de programas agrícolas y artesanales.

#### **1.8.2.1 Organizaciones agrícolas**

En el año de la investigación existían las siguientes cooperativas: Semilla Nueva, Integración de Consumo El Dorado R.L., Cooperativa Agrícola Integral del Sur R.L. y Cooperativa Agrícola Integral La Blanquita R.L.

En el parcelamiento Santa Fe, sector La Presa; parcelamiento Caballo Blanco Zona 3; y sector La Montaña, existen asociaciones formales de agricultores excedentarios, tales como: Cooperativa Agrícola Integral Caballo Blanco R.L., Cooperativa Agrícola Integral Santa Fe R.L., Cooperativa Agrícola Integral La Montaña R.L. Estas se dedican a la compra y venta de maíz en la región.

#### **1.8.2.2 Organizaciones artesanales**

En el Municipio se cuenta con la Asociación Civil Guatemalteca para el Desarrollo Integral (AS DESARROLLO), su finalidad va encaminada hacia las actividades productivas artesanales, con programas de desarrollo económico a nivel individual y familiar, a partir de la capacitación en actividades de tejedores, macramé, cuadros de tela, manualidades y otro tipo de arte de menor expresión. Otra institución encaminada a la producción artesanal es el Centro de Capacitación y Promoción San Antonio de Padua (CECYPSA), el cual efectúa talleres vacacionales para la elaboración de piñatas, velas y variedades navideñas.

### **1.9 ENTIDADES DE APOYO**

Éstas son instituciones gubernamentales y no gubernamentales que prestan apoyo a la población.

### **1.9.1 Instituciones estatales**

Dentro del Municipio se encuentran las siguientes: Comité Nacional de Alfabetización (CONALFA), Centros de Salud, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), Hospital Nacional, Policía Nacional Civil (PNC), Resguardo Militar, Juzgado de Paz, Ministerio Público (MP), Procuraduría General de la Nación (PGN), Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH), Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), Fondo de Inversión Social (FIS), Fondo Nacional de la Paz (FONAPAZ), Instituto Nacional de Bosques (INAB), Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), Coordinación Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED), Zona Vial Caminos, Registro Nacional de las Personas (RENAP), Sub-delegación Tribunal Supremo Electoral (TSE).

### **1.9.2 Instituciones municipales**

En este apartado se puede mencionar a la Municipalidad del municipio de Retalhuleu y a la Policía Municipal de Tránsito (PMT).

### **1.9.3 Organizaciones no gubernamentales -ONG-**

En el Municipio, existen las siguientes: Fundación INCIDE, CONIC, ACSUR-CPDL, Estación de Bomberos Voluntarios, Agua del Pueblo y ASIAPRODI, ASECSA, CEIPA, Integración de Consumo El Dorado R.L., Integral Agrícola Del Sur R.L., Agrícola Integral Montaña R.L., Integral Agrícola La Blanquita R.L., Agrícola Integral Santa Fe R.L., Agrícola Integral Caballo Blanco R.L.

### **1.9.4 Entidades privadas**

Se encuentran las entidades de servicio financiero, las cuales se enlistan a continuación: Banco Industrial, Banco Inmobiliario, Banco de Oriente -BANCOR-, Banco Granai & Tonwson -G&T Continental-, Banco Crédito Hipotecario, Banco Azteca, Citibank, Banco de los Trabajadores, Banco de Desarrollo Rural

-BANRURAL-, Banco Agromercantil -BAM-, Banco Internacional, Cooperativa Santiago de Coatepeque, Génesis Empresarial, AS Desarrollo, Fundación para el desarrollo integral de programa socio económico -FUNDAP-.

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

Entre las necesidades sociales más importantes, se determinó que el área rural carece del servicio de extracción de basura, por lo que la población se ve en la necesidad de quemarla; esto ocasiona contaminación al ambiente y enfermedades respiratorias a los pobladores.

El área urbana tiene acceso al servicio de energía eléctrica, sin embargo, en el área rural se obtiene de forma escasa; en algunos centros poblados tienen energía por medio de paneles solares y otros carecen en su totalidad del mismo. Para la mayoría de los centros poblados del área rural es difícil el acceso al servicio de agua potable, la forma de obtenerla es a través de un pozo.

Se observó que los pobladores demandan mejoras en la infraestructura, la principal petición es que las vías de acceso sean arregladas, ya que en su mayoría se encuentran deterioradas, porque existen muchas de terracería y carreteras asfaltadas con daños severos. Su importancia radica en que es el medio principal de comunicación entre los centros poblados para trasladar sus productos de forma eficiente o por alguna emergencia que se suscite en el lugar.

### **1.11 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO**

Está representado por la cantidad de productos que se venden y la cantidad de productos que se compran dentro y fuera del municipio de Retalhuleu.

### **1.11.1 Flujo comercial**

Son todos los bienes que ingresan (importaciones) y egresan (exportaciones) del Municipio, los cuales generan una actividad comercial que da como resultado la compra y venta de bienes y servicios entre los pobladores.

Entre los productos que importa el Municipio son: maquinaria, equipo y herramientas para la producción agrícola, electrodomésticos, medicina, baterías para carros, verduras, frutas, entre otros.

Los productos que exporta son: maíz, arroz, peces, frutas frescas, destinados a la Ciudad de Guatemala; ajonjolí, hacia Japón; al Altiplano del país, maíz, papaya, mango, piña, sandía, ganado bovino y huevos; plátano, papaya y mango, hacia el Salvador, Honduras y Nicaragua.

### **1.11.2 Flujo financiero**

Está constituido por el flujo monetario que se realiza hacia dentro y hacia afuera de determinado lugar, para sostenimiento y desarrollo de sus habitantes; el mismo, está constituido por las remesas familiares que se reciben de exterior y las instituciones financieras que brindan servicios como: depósitos y retiros monetarios ya sea en efectivo o en línea, cajeros automáticos, emisión de tarjetas de crédito, préstamos, casas de cambio, entre otros.

## **1.12 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

A continuación se presenta el cuadro que resume las actividades productivas del Municipio e indica el grado de participación de cada uno de los sectores tanto en productividad como en generación de empleo.

**Cuadro 3**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Resumen de actividades productivas**  
**Año: 2015**

<b>Actividad productiva</b>	<b>Valor de la producción Q.</b>	<b>Generación de empleo</b>			
		<b>Jornales</b>	<b>%</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
Agrícola	59,086,035	754	67.68		
Pecuaria	27,952,962	360	32.32		
Artesanal	17,032,875			38	1.31
Industrial	1,795,200			9	0.31
Comercio				1,255	43.14
Servicios				1,557	53.52
Turismo				50	1.72
<b>Totales</b>	<b>105,867,072</b>	<b>1,114</b>	<b>100.00</b>	<b>2,909</b>	<b>100.00</b>

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

Como se muestra en el cuadro anterior en el Municipio predomina la actividad productiva agrícola, esto permite que la población pueda proveerse tanto de alimentación, como de fuentes de trabajo, en este caso generan empleo para los pobladores del lugar.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN DE PANADERÍA**

El municipio de Retalhuleu cuenta con varias actividades artesanales entre las cuales se pueden mencionar: panadería, sastrería, herrería, carpintería, talabartería y pizzería, las cuales se caracterizan por ser pequeñas y medianas actividades productivas.

Por lo tanto, en este capítulo se analiza uno de los productos del sector artesanal, como lo es la panadería, pues la misma representa el 89% sobre el valor total de la producción, datos que evidencian la importancia de evaluar esta actividad, y se inicia con la descripción del producto, la producción, características tecnológicas, costos, rentabilidad, financiamiento, comercialización, organización empresarial, generación de empleo, la problemática encontrada, y por último la propuesta de solución.

También es necesario mencionar que únicamente se identificaron medianos artesanos, y los datos presentados, se refieren específicamente a este tamaño de empresa.

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

La actividad de panadería es una de las más significativas y relevantes del Municipio, debido que genera mayor empleo e impacto económico dentro de las actividades artesanales, por lo que es necesario realizar una descripción general del producto, las variedades y los usos que le dan a los mismos.

##### **2.1.1 Descripción genérica**

Se utiliza diversidad de materiales, se emplea mano de obra, los procesos para elaborar los distintos tipos de pan son similares, para determinar el precio de los

productos toman como base la competencia, el costo de producción es establecido de manera empírica, los locales de elaboración y venta de pan se encuentran ubicados en los hogares de los propietarios.

### **2.1.2 Variedades**

En las distintas unidades de panadería se encuentran variedad de producto, las más comunes producen pan francés, pan dulce, pan especial, renovado, cacho, rosca y tostada.

Dentro del Municipio se logró establecer que, el consumidor tiene varias opciones de donde adquirir el producto, así como los distintos tipos de pan, no tiene diferenciación de precios, ya que se manejan el mismo en cualquier panadería.

### **2.1.3 Usos**

Esta producción se lleva a cabo con el fin de producir pan dulce, francés, entre otros, los usos que le da el artesano al producto es para fin comercial y el uso que le da el consumidor final es para satisfacer sus necesidades o deseos.

## **2.2 PRODUCCIÓN**

La importancia de esta variable es para establecer el proceso que conlleva la elaboración de pan e identificar el volumen y valor de la producción, puesto que estos repercuten en la economía del municipio de Retalhuleu.

### **2.2.1 Proceso productivo**

El proceso general de esta actividad inicia desde el momento de comprar la harina y demás insumos que conlleva la elaboración del pan en sus diferentes presentaciones, hasta el momento en que llega al mostrador donde se despacha.

El proceso productivo, o sea, la elaboración de pan, la mano de obra realiza un proceso estandarizado, lo único que varía es la cantidad y tipo de materia empleada, y según los datos recopilados, dicho procedimiento es: pesado, mojado, amasado, figurado, reposado y horneado.

## 2.2.2 Volumen y valor de la producción

A continuación, se detalla el volumen y valor de producción de la panadería, de acuerdo a la encuesta realizada en el municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.

**Cuadro 4**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Volumen y Valor de la Producción**  
**Producción Panadería, Medianos Artesanos**  
**Año: 2015**

Tamaño/ producto	Unidades productivas	Unidad de medida	Volumen	Precio unitario Q.	Valor Q.
<b>Mediano artesano</b>	<b>6</b>				
Pan dulce		Unidades	11,287,000	0.50	5,643,500
Pan especial		Unidades	3,456,000	1.00	3,456,000
Pan francés		Unidades	6,015,750	0.50	3,007,875
Renovado		Unidades	3,456,000	0.50	1,728,000
Tostado		Unidades	2,764,800	0.50	1,382,400
<b>Totales</b>	<b>6</b>		<b>26,979,550</b>		<b>15,217,775</b>

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

La panadería está representada por un 99% sobre el volumen y 89% sobre el valor de la producción, comparado con las otras actividades artesanas del Municipio, donde los medianos artesanos generan esos porcentajes únicamente con la elaboración de pan dulce, pan especial, pan francés, pan renovado de cacho y pan tostado.

El producto de mayor demanda es el pan dulce, el cual representa el 42% sobre el volumen de producción, seguido por el pan francés con el 22%.

### 2.3 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS

El criterio para manejar la clasificación de las actividades artesanales para ubicarlas en un grado tecnológico, se consideró el tipo de herramientas, maquinaria, mano de obra y calidad de materiales.

A continuación se detallan las características tecnológicas de acuerdo al tamaño de empresa y actividad artesanal:

**Tabla 1**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Características Tecnológicas**  
**Producción Panadería, Medianos Artesanos**  
**Año: 2015**

<b>Tamaño / elementos</b>	<b>Características</b>
Materia prima	Adecuadas a las necesidades de la demanda.
Equipos y herramientas	Rústicas y mecanizadas, no son sofisticados (hornos, palas de aluminio y pesas).
División del trabajo	Existe división del trabajo.
Mano de obra	La mano de obra es semicalificada y se combina la familiar con la asalariada.
Asistencia técnica	Tienen algún acceso a asistencia técnica.
Asistencia financiera	Es en menor proporción la asistencia crediticia. Cuenta con un pequeño capital de trabajo, logran generar algunos excedentes.

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

Las panaderías tienen acceso a la asistencia técnica y crediticia, combinan la mano de obra familiar y asalariada, logran generar excedentes en la producción; además, emplean técnicas de producción de bajo nivel, utiliza herramientas rústicas y mecanizadas.

Una característica muy peculiar que se logró identificar, es que existen varias unidades que con los mismos instrumentos realizan pasteles y pizzas, depende de la demanda de los mismos.

## 2.4 COSTOS

En este apartado se presentan los costos directo de producción y estado de resultados, según datos recolectados en encuesta y datos imputados.

### 2.4.1 Costo directo de producción

El estado de costo directo de producción está compuesto por los elementos: materia prima, mano de obra y costos indirectos variables, necesarios para la elaboración del producto.

En los costos de producción de las actividades artesanales, se analizó, el volumen de la producción, el costo de la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de los productos seleccionados.

**Cuadro 5**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Estado de Costo Directo de Producción**  
**Producción Panadería, Medianos Artesanos**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Tamaño/producto	Mediano Artesano	
	Encuesta	Imputados
<b>Elementos del costo</b>		
<b>Panadería: pan dulce</b>		
Materia prima	2,080,736	2,080,736
Mano de obra	195,615	373,871
Costos indirectos variables	48,295	178,582
<b>Costo directo de producción</b>	<b>2,324,646</b>	<b>2,633,189</b>
Producción total	11,287,000	11,287,000
<b>Costo unitario de pan dulce</b>	<b>0.21</b>	<b>0.23</b>
<b>Panadería: pan especial</b>		
Materia prima	1,392,660	1,392,660
Mano de obra	97,200	185,775
Costos indirectos variables	23,998	88,736
<b>Costo directo de producción</b>	<b>1,513,858</b>	<b>1,667,171</b>
Producción total	3,456,000	3,456,000
<b>Costo unitario de pan especial</b>	<b>0.44</b>	<b>0.48</b>

Continúan en la página siguiente...

...viene de la página anterior

<b>Tamaño/producto</b>	<b>Mediano Artesano</b>	
	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
<b>Elementos del costo</b>		
<b>Panadería: pan francés</b>		
Materia prima	1,280,554	1,280,554
Mano de obra	167,490	320,117
Costos indirectos variables	41,351	152,905
<b>Costo directo de producción</b>	<b>1,489,395</b>	<b>1,753,576</b>
Producción total	6,015,750	6,015,750
<b>Costo unitario de pan francés</b>	<b>0.25</b>	<b>0.29</b>
<b>Panadería: pan renovado</b>		
Materia prima	835,272	835,272
Mano de obra	97,200	185,775
Costos indirectos variables	23,998	88,736
<b>Costo directo de producción</b>	<b>956,470</b>	<b>1,109,783</b>
Producción total	3,456,000	3,456,000
<b>Costo unitario de pan renovado</b>	<b>0.28</b>	<b>0.32</b>
<b>Panadería: pan tostado</b>		
Materia prima	538,125	538,125
Mano de obra	38,880	74,310
Costos indirectos variables	9,599	35,494
<b>Costo directo de producción</b>	<b>586,604</b>	<b>647,929</b>
Producción total	2,764,800	2,764,800
<b>Costo unitario de pan tostado</b>	<b>0.21</b>	<b>0.23</b>

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

Como se puede observar para todas los productos, los costos de materia prima no tienen variación en datos encuestados con relación a datos imputados, donde se contempla diferencia es en el monto de la mano de obra y los costos indirectos variables, porque los datos de la encuesta son menores a los imputados, debido que no se cumple con lo establecido en el Código de Trabajo, que estipula el pago del salario mínimo, bonificación incentivo, séptimo día, y el pago de prestaciones laborales, tampoco se toma en cuenta la inclusión al seguro social que presta el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

## 2.4.2 Estado de resultados

“Se conoce también como estado de pérdidas y ganancias. El estado de resultados forma parte de los estados financieros de un negocio, el cual presenta en forma ordenada los ingresos, costos y gastos de la empresa, referidos a un período determinado, que puede ser un mes o un año. El estado de resultados sirve para dar a conocer el importe de ganancias o pérdidas.”<sup>3</sup>

El estado financiero que se presenta, es para las unidades artesanales de clasificación mediana, pues es necesario insistir, que en el Municipio no se identificaron empresas pequeñas ni grandes que se dediquen a la elaboración de pan.

**Cuadro 6**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Estado de Resultados**  
**Producción Panadería, Medianos Artesanos**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Tamaño/producto</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
<b>Panadería</b>		
Ventas	15,217,775	15,217,775
(-) Costo directo de producción	6,870,973	7,811,648
<b>Ganancia marginal</b>	<b>8,346,802</b>	<b>7,406,127</b>
(-) Costos y gastos fijos	15,000	59,151
<b>Ganancia antes del ISR</b>	<b>8,331,802</b>	<b>7,302,825</b>
(-) ISR 25%	2,082,951	1,825,706
<b>Ganancia neta</b>	<b>6,248,851</b>	<b>5,477,119</b>
<b>Rentabilidad</b>		
Ganancia neta / ventas netas	0.41	0.36
Ganancia neta / costos + gastos	0.91	0.69

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

<sup>3</sup> Pedomo Salguero, M. 2008. “Contabilidad I, con base en NIC’s”. 12ª. Ed. Guatemala, Editorial Ediciones Contables, Administrativas -ECA-. 67 p.

En el anterior estado de resultado se puede observar que las actividades productivas artesanales mantienen un margen de ganancia elevado, sobresale la producción de pan en sus diversas presentaciones por un monto de Q.6,248,851, según datos de encuesta.

Pero en los datos imputados con relación a los de encuesta, como se logra apreciar, la variación es de 12.35%, por lo que es evidente que esta actividad productiva de mediano artesano genera una ganancia representativa, tanto en datos encuestados como en imputados. Las actividades productivas cuentan con instrumentos y equipos de trabajo, éstos se adquirieron en la apertura del negocio por lo que su depreciación está en un 100% agotada.

## **2.5 RENTABILIDAD**

Es todo lo que se vincula con los costos e ingresos de la actividad; determina en su conjunto el nivel y rentabilidad de los capitales invertidos, por lo tanto se encuentra directamente vinculada a la productividad.

### **2.5.1 Relación ganancia neta sobre ventas netas**

El resultado de este cálculo es indicar si los propietarios de las diferentes actividades artesanales han podido cubrir sus costos y a la vez si han logrado obtener alguna ganancia en el ejercicio. El resultado se obtiene de dividir la ganancia neta sobre el total de ventas.

En el caso de la actividad artesanal de panadería, por cada quetzal de venta obtienen una ganancia de Q.0.41 en datos de encuesta, en lo que corresponde a datos imputados por cada quetzal de venta obtienen Q.0.36 de ganancia, por lo que la variación en datos encuestados es mayor, pero es debido que existen rubros que el mediano artesano omite, como el caso del pago de bonificación, séptimo día, cuota patronal, prestaciones laborales.

### **2.5.2 Relación ganancia neta sobre costos y gastos**

El resultado de esta razón se obtiene de dividir la ganancia neta dentro del costo de producción más gastos, el objetivo es medir qué porcentaje cubre los costos de la ganancia obtenida.

En el caso de las panaderías el margen asciende a Q.0.91 según datos encuestados, en datos imputados es de Q.0.69, quiere decir que por cada quetzal invertido en costos y gastos por parte de los artesanos, obtienen devuelta las cantidades antes mencionadas.

## **2.6 FINANCIAMIENTO**

Se refiere a los recursos financieros necesarios para llevar a cabo una actividad económica, se caracteriza por ser sumas de dinero obtenidas de préstamo así como las provenientes de recursos propios. De acuerdo al origen de los fondos pueden ser internas o externas, las cuales se detallan a continuación.

### **2.6.1 Fuentes internas**

Se refieren a los recursos propios del productor, dentro de las cuales se puede mencionar el ahorro, mano de obra familiar y aporte de ganancias de ejercicios anteriores, entre otros.

### **2.6.2 Fuentes externas**

Conjunto de recursos financieros que se obtienen de terceras personas, dentro de este tipo de fuentes de financiamiento se encuentran los prestamistas particulares, bancos del sistema, cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones para el desarrollo, entidades estatales y organizaciones no gubernamentales.

A continuación se presenta las fuentes de financiamiento utilizadas en la actividad artesanal:

**Cuadro 7**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Financiamiento**  
**Producción Panadería, Medianos Artesanos**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Producto</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>	<b>Total</b>
<b>Pan dulce</b>			
Materia prima	2,080,736	-	2,080,736
Mano de obra	195,615	-	195,615
Costos indirectos	48,295	-	48,295
<b>Total</b>	<b>2,324,646</b>	<b>-</b>	<b>2,324,646</b>
<b>Pan especial</b>			
Materia prima	1,392,660	-	1,392,660
Mano de obra	97,200	-	97,200
Costos indirectos	23,998	-	23,998
<b>Total</b>	<b>1,513,858</b>	<b>-</b>	<b>1,513,858</b>
<b>Pan francés</b>			
Materia prima	1,280,554	-	1,280,554
Mano de obra	167,490	-	167,490
Costos indirectos	41,351	-	41,351
<b>Total</b>	<b>1,489,395</b>	<b>-</b>	<b>1,489,395</b>
<b>Renovado</b>			
Materia prima	835,272	-	835,272
Mano de obra	97,200	-	97,200
Costos indirectos	23,998	-	23,998
<b>Total</b>	<b>956,470</b>	<b>-</b>	<b>956,470</b>
<b>Pan tostado</b>			
Materia prima	538,125	-	538,125
Mano de obra	38,880	-	38,880
Costos indirectos	9,599	-	9,599
<b>Total</b>	<b>586,604</b>	<b>-</b>	<b>586,604</b>
<b>Total general</b>	<b>6,870,973</b>	<b>-</b>	<b>6,870,973</b>

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

De acuerdo a la investigación realizada en el Municipio, en la actividad artesanal de panadería es frecuente el uso de financiamiento propio generado por la venta al contado. Cabe mencionar que la población desconoce el uso del crédito y sus requisitos, para recibir el financiamiento que les permita generar proyectos de inversión.

## **2.7 COMERCIALIZACIÓN**

“Es la parte de la mercadotecnia que comprende las operaciones que conlleva el movimiento de los productos, desde el lugar de producción hasta el consumidor final.”<sup>4</sup>

Para poder conocer la comercialización de las panaderías del Municipio es necesario exponerlo por medio de una mezcla de mercadeo, que a continuación se describe:

### **2.7.1 Mezcla de mercadotecnia**

Es una herramienta táctica que se utiliza para ofrecer una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Los elementos que la conforman son: producto, precio, plaza y promoción.

De acuerdo a la investigación de campo y con base en los principios de la mezcla de mercadotecnia, se describen las actividades artesanales, en cuanto a panadería se refiere, y para su estudio, se tomarán los productos que se han venido analizando.

En cuanto al producto, se considera cinco clases dentro de la producción panadera, como el pan dulce, francés, especial, renovado y tostado, mismo que generan gran impacto en la economía del municipio de Retalhuleu.

Relacionado al precio, este es determinado conforme al mercado, como pueden ser: la competencia, oferta y demanda, variabilidad en los costos de la mano de obra, materia prima, entre otros. Se fija conforme a la experiencia del artesano y no sobre métodos y técnicas.

---

<sup>4</sup> Rabasa, A. y García, M. 1998. “Diccionario de Marketing”. Madrid, España. Editorial Océano. 44 p.

**Tabla 2**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Mezcla de Mercadotecnia**  
**Producción Panadería, Medianos Artesanos**  
**Año: 2015**

Elementos	Panadería
<b>PRODUCTO</b>	
Variedad	Los productos que se ofrecen son: pan dulce, pan francés, pan especial, pan renovado y tostado.
Calidad	La materia prima y los procesos utilizados para la elaboración, garantizan la calidad de los productos.
Diseño	Varían según su clase, tamaño y tiempo de horneado, y estos determinan la consistencia y color del mismo.
Características	Productos de consumo diario, elaborados con harina de trigo, horneados en diferentes formas, tamaños y sabores.
Empaque	Bolsas plásticas en varios tamaños.
Servicio	Se ofrece al momento de realizar la venta por el propio artesano o la persona que atiende.
Garantía	No aplica.
<b>PRECIO</b>	
Precio de lista	El precio del pan se fija con precios de mercado: pan dulce, francés, renovado y tostada es de Q.0.50, y el pan especial es de Q.1.00.
Descuentos	No se da ningún tipo de descuento.
Períodos de pago	Al contado.
Condiciones de crédito	Todas las ventas son al contado.
<b>PLAZA</b>	
Canales	La comercialización de estos productos se da por medio de una relación de canal directo, entre el productor y consumidor final.
Cobertura	El área que cubren es la Cabecera Municipal y centros poblados aledaños.
Inventario	Ninguna de las actividades maneja algún tipo de inventario. El pan debe ser vendido en el mismo día y los insumos se compran en el momento que se requiere.
Transporte	No aplica, porque el cliente se presenta en los puntos de venta.
Ubicación	Es importante mencionar que las instalaciones funcionan como centro de producción y local comercial.
<b>PROMOCIÓN</b>	
Publicidad	Se utilizan rótulos de identificación afuera de los talleres.
Promoción de venta	No existe ninguna promoción de ventas.
Telemercadeo	No se realiza, debido a la falta de conocimiento sobre el tema.
Propaganda	No realizan ningún tipo de propaganda.

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

Una característica muy peculiar que se logra identificar, es que la plaza o lugar donde operan las unidades económicas, en la mayoría de los casos, se realiza en un local donde se produce el pan, y a su vez donde se comercializa el producto.

Por último, la promoción es uno de los elementos que los artesanos no recurren, en la mayoría de los talleres la única publicidad es la rotulación del local. Se carece de etiqueta, eslogan o marca, que los haga identificar de los posibles competidores o para atraer nuevos clientes o consumidores.

## **2.7.2 Operaciones de comercialización**

Entre los principales pasos de las operaciones de comercialización se encuentran los canales de distribución y los márgenes de comercialización, factores que contribuyen al productor a evaluar cuantos entes intervienen en el canal de comercialización y los distintos márgenes que obtienen los distintos participantes (mayoristas, minoristas, etc.)

### **2.7.2.1 Canales de comercialización**

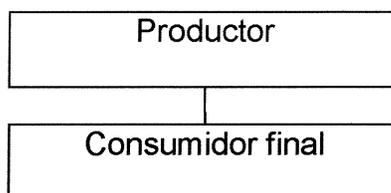
Existen dos tipos de niveles, el canal de marketing directo y el canal de marketing indirecto, la primera se refiere a que no existe algún intermediario, y la segunda, a que contiene uno o más intermediarios.

De acuerdo a la investigación de campo, las diferentes actividades artesanales que existen en el Municipio, comercializan la producción en una sola vía, y es a través de un canal directo donde el productor vende directamente al consumidor final, y por ende se omiten los intermediarios.

En la siguiente gráfica se diseña o muestra el canal de comercialización empleado por los medianos artesanos.

**Gráfica 2**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Canales de Comercialización**  
**Producción Panadería, Medianos Artesanos**  
**Año: 2015**

---



---

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

De acuerdo a la gráfica, muestra el diseño del canal de comercialización, a la vez, identifica la relación que existe en la comercialización del producto, donde el productor vende directamente al consumidor final, no existe negociaciones con otros intermediarios.

#### **2.7.2.2 Márgenes de comercialización**

Es el que refleja los índices de rendimiento que obtienen los diferentes entes que participan en el proceso de comercialización.

Según la gráfica anterior, demuestra que la actividad artesanal, emplea en sus negociaciones un canal directo, del productor al consumidor final, sin intermediario, significa que aquel vende el producto de forma directa al consumidor final, por tal razón se descartan los márgenes de comercialización.

### **2.8 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

Organizar es agrupar y dividir las actividades de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar los objetivos deseados o propuestos por la organización.

### 2.8.1 Estructura y diseño organizacional

Dentro de este tema incluye la estructura organizacional y el organigrama de las medianas empresas, donde se evaluará la complejidad, formalización, centralización y sus diferentes niveles de las unidades artesanales.

**Tabla 3**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Organización Empresarial**  
**Producción Panadería, Medianos Artesanos**  
**Año: 2015**

Concepto		Mediana empresa
Estructura organizacional	Complejidad	Si hay división del trabajo.
	Formalización	Se carece de manuales y formularios de organización.
	Centralización	Propietario toma decisiones.

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

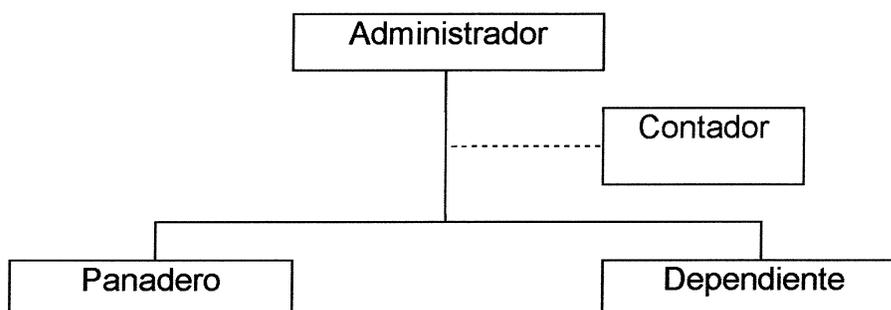
Como puede apreciarse en la tabla, si existe complejidad, porque cada trabajador cumple con sus funciones establecidas, tal es el caso de los propietarios, panaderos, ayudantes y dependientes de mostrador, por lo que si hay división del trabajo, esto debido al volumen de producción generado en las medianas empresas.

La formalización es rudimentaria, no cuentan con manuales y formularios de organización, indispensables para el buen funcionamiento de la empresa, y guías para el recurso humano en la ejecución de sus funciones.

La toma de decisiones está centralizada en el jefe, que por lo regular es el propietario de la empresa, responsable de asignar las funciones a sus subordinados, panaderos, ayudantes y dependientes.

A continuación se presenta el organigrama de las medianas empresas productoras de pan:

**Gráfica 3**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Organigrama**  
**Producción Panadería, Medianos Artesanos**  
**Año: 2015**



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

Como puede observarse en el organigrama, las unidades artesanales cuentan con nivel táctico y operativo. En el primero se encuentra el administrador quien a su vez es el propietario, es quien da las órdenes e instrucciones al personal contratado, que en este caso serían el panadero y dependiente.

## 2.9 GENERACIÓN DE EMPLEO

La generación de empleo en el sector productivo artesanal dedicados a la panadería, es significativa principalmente por el tamaño de las unidades productivas que lo conforman, La mano de obra empleada es de origen familiar y asalariada, sin y con remuneración monetaria respectivamente, ambos no cuentan con prestaciones laborales.

La actividad en mención genera empleo en un 66%, carpintería con el 24% y la pizzería con el 11%, de un total de 38 personas.

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

Como ya es sabido, la unidad artesanal analizada se dedica a la producción de pan, clasificados como mediana empresa, y estos a pesar de sus limitadas capacidades en sus recursos generan gran impacto en el municipio de Retalhuleu, por lo que es esencial identificar las problemáticas que afrontan los artesanos, y así poder implementar propuestas de solución.

### **2.10.1 Problemática encontrada**

Luego del análisis de las condiciones en que se encuentra las empresas artesanales dedicadas a la panadería, se detectó los siguientes problemas:

No existe asociaciones o cooperativas, situación que les limita para obtener capacitación, necesarias para mejorar la calidad y variedad de los productos para comercializar en un mercado que presente oportunidades económicas. Así mismo no cuentan con capacitaciones financieras, lo que hace que los productores determinen los costos y precios conforme a métodos empíricos.

Las unidades empresariales, no se encuentran formalmente organizadas ni inscritas en el registro mercantil y fiscal, situación que no permite acceder a fuentes formales de financiamiento, el crecimiento de las mismas es escaso o nulo, al no poder contratar créditos para la compra de maquinaria formal de trabajo, indispensables para la producción.

Desconocen de estrategias de mercadeo, lo que les dificulta obtener rendimientos en el producto, precio, plaza y promoción, elementos que permiten llegar a más clientes de diversas formas.

La poca tecnología de las panaderías y las herramientas de trabajo rudimentarias, son factores determinantes que merma el desarrollo de estas unidades productivas.

### **2.11 Propuestas de solución**

Para darle solución a la problemática encontrada, se propone una organización que permita agremiar a los artesanos dedicados a la panadería, sea una asociación, un comité o una cooperativa, así poder gestionar capacitaciones en temas relacionados a la producción y a la implementación de métodos y técnicas financieras.

Es necesario inscribirse en el Registro Mercantil y la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, requisitos indispensables que solicitan las entidades financieras para poder formalizar ciertos créditos, mismos que servirían para la adquisición de maquinaria actualizada en el proceso productivo.

Los artesanos deben solicitar a la municipalidad, entidades privadas o gubernamentales, capacitaciones en materia de mercadeo, ya que entre mayor sea las relaciones económicas, se podrá desarrollar socioeconómicamente los pobladores del municipio de Retalhuleu.

## **CAPÍTULO III**

### **PROYECTO PRODUCCIÓN DE PIÑA EN ALMÍBAR**

Para contribuir al desarrollo económico de la comunidad, se presenta una alternativa de inversión, que a través del diagnóstico realizado se logró identificar la producción de piña como potencialidad, factible de ser explotada, con alto potencial para su comercialización.

El proyecto está compuesto por cuatro estudios que presentan la viabilidad del mismo: en primera instancia se presenta el estudio de mercado en donde se determina la oferta y demanda existente en la región; seguidamente el estudio técnico presenta la localización, tamaño, proceso productivo y requerimientos técnicos; posteriormente el estudio administrativo y legal describe la estructura empresarial y el soporte con base en la legislación guatemalteca; y finalmente el estudio financiero, muestra la inversión total, los estados financieros y su evaluación.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

La conservación de frutas en envasado de vidrio, se basa en el aislamiento de la fruta y el contacto con el aire, al sumergirlas en un líquido azucarado (almíbar) y el sellado hermético del envase. La ausencia de oxígeno y la aplicación de calor, inhiben y destruyen la mayor parte de las enzimas y de los microorganismos que pueden causar el deterioro del alimento. Es de indicar que las frutas envasadas constituyen uno de los productos que se conservan en las mejores condiciones.

La piña es adecuada para procesarla y presentarla en el mercado conservada en almíbar; la producción de este fruto en almíbar se realizará con producto 100% natural, sin utilizar colorantes ni sabores artificiales, la cual se elaborará de forma artesanal.

Pero para que el proyecto sea ejecutado, es necesario conformar una cooperativa, la cual estará integrada por 20 asociados, originarios del municipio de Retalhuleu, del Departamento de Retalhuleu, el mismo tiene como finalidad, brindar empleo a los pobladores y fomentar el desarrollo económico y social del Municipio en general.

Así mismo, la propuesta tendrá un período de vida de cinco años, donde se estima producir un total de 216,000 unidades (presentación de 15 onzas), para generar un ingreso económico total de Q.2,328,480.00. Producción que será destinada a la demanda existente en el mercado objetivo: municipios de Retalhuleu y Champerico (ambos del departamento de Retalhuleu), y el municipio de Mazatenango (departamento de Suchitepéquez).

Los datos descritos en el párrafo anterior se podrán encontrar en los estudios de mercado, técnico y financiero, desarrollados en el presente capítulo. El estudio administrativo legal no ha sido tomado en consideración, porque será analizado en el capítulo cuatro.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

La producción de piña forma parte de la actividad agrícola del municipio de Retalhuleu, la cual alcanza un volumen de producción de 28,000 unidades anuales. Para el proyecto de producción de piña en almíbar se propone utilizar 6,600 unidades que representan el 24% del total de la producción de piña identificada en el Municipio.

El proyecto de producción de piña en almíbar se desarrollará de manera artesanal y por lo tanto su inversión será mínima y accesible para los productores, inversionistas o personas particulares que deseen obtener ingresos adicionales.

Esta propuesta de inversión tiene como objetivo beneficiar a la población con nuevas fuentes de empleo a través del aprovechamiento de un recurso local y abundante en el Municipio.

### **3.3 OBJETIVOS**

Son los fines que se desean alcanzar en el desarrollo del proyecto, se clasifican en general y específicos, los cuales se detallan a continuación:

#### **3.3.1 General**

Apoyar al desarrollo socioeconómico de la población y mejorar el nivel de ingresos y de vida de los pobladores del municipio de Retalhuleu a través de la producción de piña en almíbar.

#### **3.3.2 Específicos**

- Generar nuevas fuentes de trabajo en el Municipio, al integrar a los habitantes en el proceso productivo, con el fin de contribuir a la mejora del nivel de vida de los habitantes.
- Establecer una propuesta de inversión atractiva y accesible para los pobladores del Municipio.
- Determinar el proceso de comercialización para la distribución de piña en almíbar.
- Determinar el lugar adecuado para el desarrollo del proyecto de inversión.
- Establecer una alternativa de producción para el desarrollo de la comunidad.

### **3.4 ESTUDIO DE MERCADO**

La finalidad de este estudio consiste en establecer la viabilidad de la comercialización de la piña en almíbar en los municipios de Champerico y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, y el municipio de Mazatenango, departamento de Suchitepéquez, el cual se analizará a través de la oferta, demanda, precios y comercialización del mismo.

El estudio fue elaborado con base a encuestas realizadas en los municipios de Retalhuleu y Champerico, departamento de Retalhuleu y municipio de Mazatenango, departamento de Suchitepéquez, se encuestó a consumidores finales, tiendas y abarroterías para conocer el grado de aceptación de producto, los precios establecidos por la competencia y la colocación que existe en el mercado meta.

#### **3.4.1 Identificación del producto**

Es un producto elaborado con piñas frescas en un estado intermedio de madurez, de tal modo que se encuentran relativamente firme para soportar el proceso de manipulación y envasado. La carnaza de la piña debe tener una textura firme y poseer un buen color, ya que esto repercute directamente en la presentación del producto final. En el proceso de selección de la fruta existe un rechazo del 2% del total de piñas.

El almíbar es una solución de azúcar en agua, en determinadas proporciones, que se utiliza en la cocina para diversas preparaciones. Al someterla a la acción del fuego, esa solución adquiere temperatura, modifica su coloración y aumenta su densidad, por evaporación del agua. El equilibrio de la piña en almíbar se logra entre ocho a 15 días, tiempo en el que la fruta capta o absorbe el azúcar del jarabe y deja salir el agua hasta que se igualen, es un proceso de ósmosis y difusión.

La piña en almíbar, se caracteriza por ser deliciosa y puede utilizarse como postre, en pasteles, en pizzas, entre otros. Es ideal para la familia, debido que es una fruta que puede ser degustada por todos.

### 3.4.2 Características

Dentro de las características que posee la piña en almíbar, se pueden mencionar las siguientes: es una fruta 100% natural, con vitaminas y proteínas, es un energizante natural, ayuda a la absorción y control del calcio, no posee químicos y es exquisita por naturaleza. A continuación, se presenta la tabla de valores nutricionales de una porción de 100 gramos de piña en almíbar.

**Tabla 4**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Valores Nutricionales**  
**Piña en Almíbar**  
**(porción 100 gramos)**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Calorías	kcal	78.00
Grasa	g	0.11
Colesterol	g	0.00
Sodio	mg	1.00
Carbohidratos	g	20.20
Fibra	g	0.80
Azúcares	g	15.40
Proteínas	g	0.35
Vitamina A	ug	7.00
Vitamina C	mg	7.50
Vitamina B12	ug	0.70
Calcio	mg	14.00
Hierro	mg	0.38
Vitamina B3	mg	0.44
Ceniza	g	0.34
Fósforo	mg	7.00
Tiamina	mg	0.09
Riboflavina	mg	0.03
Niacina	mg	0.29
Zinc	mg	0.12
Magnesio	mg	16.00

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la tabla de composición de alimentos del Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá -INCAP-, 2012.

La tabla anterior muestra la cantidad de nutrientes por cada 100 gramos de piña en almíbar, las proporciones pueden variar según el tipo y la cantidad del alimento, además de otros factores que puedan intervenir en la modificación de sus nutrientes.

### 3.4.3 Mercado meta

El producto será comercializado en los municipios de Retalhuleu y Champerico del departamento de Retalhuleu y Mazatenango del departamento de Suchitepéquez. Está dirigido a niños, jóvenes y adultos que deseen consumir el producto.

Para segmentar el mercado se tomó en consideración el poder adquisitivo, edad, gustos y preferencias. Véase la tabla siguiente:

**Cuadro 8**  
**Municipios de Retalhuleu y Champerico, Departamento de Retalhuleu**  
**Municipio de Mazatenango, Departamento de Suchitepéquez**  
**Segmentación de Mercado**  
**Año: 2015**

<b>Característica</b>	<b>% Excluido</b>	<b>% población</b>	<b>% diferenciación</b>
Extrema pobreza	5.37	100	94.63
Pobreza	20.97	100	79.03
Diabéticos	11.90	100	88.10
Niños menores de 2 años	5.73	100	94.27
Adultos mayores de 65 años	4.95	100	95.05
Gustos y preferencias	40.00	100	60.00

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-. Plan de desarrollo: Retalhuleu, Retalhuleu, 2008-2020.

Con base al cuadro anterior, luego de haber definido las características y los porcentajes de exclusión, se obtiene que la delimitación poblacional o el mercado meta a cubrir es de 35.43% ( $0.9463 \times 0.7903 \times 0.8810 \times 0.9427 \times 0.9505 \times 0.6000$ ).

### 3.4.4 Oferta histórica y proyectada

“Es la combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.”<sup>5</sup> Dentro de la misma se divide en oferta histórica y proyectada.

La oferta histórica es la cantidad de productos que fue ofrecida en años anteriores al mercado consumidor y la oferta proyectada determina la cantidad de producción e importaciones para años futuros que estarán disponibles.

**Cuadro 9**  
**Municipios de Retalhuleu y Champerico, Departamento de Retalhuleu**  
**Municipio de Mazatenango, Departamento de Suchitepéquez**  
**Oferta Histórica y Proyectada de Substitutos**  
**Período: 2011-2020**  
**(frascos de 15 onzas)**

ÑO	Producción	Importaciones	Oferta total
2011	-	21,264	21,264
2012	-	21,851	21,851
2013	-	22,439	22,439
2014	-	23,022	23,022
2015	-	23,612	23,612
2016	-	24,198	24,198
2017	-	24,784	24,784
2018	-	25,371	25,371
2019	-	25,958	25,958
2020	-	26,545	26,545

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015, y proyección realizada con el método de mínimos cuadrados con la fórmula  $Y_c = a + bx$  donde  $a = 22,437.60$  y  $b = 586.70$  para las importaciones año base 2015. Para el cuadro de la oferta se utilizaron como productos sustitutos: durazno, coctel de frutas e higos en almíbar de distintas marcas.

El cuadro anterior refleja que al momento de efectuar la investigación se determinó que en los municipios donde se realizó el estudio no existe producción de piña en almíbar, cuenta solamente con importaciones, las cuales son de

<sup>5</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. “Fundamentos de marketing”. 8ª. ed. México, Pearson Educación. 7 p.

productos sustitutos que llegan de la Ciudad de Guatemala, tales como durazno, coctel de frutas e higos en almíbar.

### 3.4.5 Demanda potencial histórica y proyectada

Es la cantidad de productos que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica dirigido a un mercado meta. La demanda potencial histórica es la cantidad de producto que han consumido años anteriores; la demanda potencial proyectada, determina la cantidad posible que el producto sea adquirido por el mercado consumidor en años futuros.

**Cuadro 10**  
**Municipios de Retalhuleu y Champerico, Departamento de Retalhuleu**  
**Municipio de Mazatenango, Departamento de Suchitepéquez**  
**Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Piña en Almíbar**  
**Período: 2011-2020**  
**(frascos de 15 onzas)**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Familias</b>	<b>Familias delimitadas 35.43%</b>	<b>Consumo por familia en unidades</b>	<b>Demanda Potencial por familia</b>
2011	210,521	42,104	14,917	9	134,253
2012	216,050	43,210	15,309	9	137,781
2013	221,720	44,344	15,711	9	141,399
2014	227,490	45,498	16,120	9	145,080
2015	233,317	46,663	16,533	9	148,797
2016	239,231	47,846	16,952	9	152,568
2017	245,259	49,052	17,379	9	156,411
2018	251,359	50,272	17,811	9	160,299
2019	257,488	51,498	18,246	9	164,214
2020	263,603	52,721	18,679	9	168,111

Fuente: elaboración propia, con base en datos de estimación de la población total por municipio, período 2008-2020, del XI Censo Nacional de Población y VI Censo Nacional de Habitación año 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE-; el consumo por familia fue evaluada por la Licda. Nutricionista Karen Kestler Farfán (ver anexo 1), e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Del cuadro anterior, la población se estableció conforme a los datos obtenidos de la estimación de la población total por municipio, período 2008-2020, del XI Censo Nacional de Población y VI Censo Nacional de Habitación año 2002, del

Instituto Nacional de Estadística -INE-, información que se dividió entre cinco integrantes que conforman una familia (datos estimados por el INE), del total de este último dato se delimito a 35.43%, porcentaje que se considera factible para cubrir las necesidades que demanden estas. En cuanto a la determinación del consumo por familia fue establecida conforme a lo indicado por la Licenciada en Nutrición Karen Kestler Farfán. (Ver anexo 1, consumo per cápita de piña en almíbar)

Lo que da como resultado la demanda potencial, el cual aumenta en proporción al crecimiento de la población, esto es favorable, porque entre más demanda exista, mayores ventajas puede representar al proyecto.

### 3.4.6 Consumo aparente histórico y proyectado

Identifica la cantidad de productos que han sido consumidos. A continuación, se presenta el cuadro de consumo aparente histórico y proyectado.

**Cuadro 11**  
**Municipios de Retalhuleu y Champerico, Departamento de Retalhuleu**  
**Municipio de Mazatenango, Departamento de Suchitepéquez**  
**Consumo Aparente Histórico y Proyectado de substitutos**  
**Período: 2011-2020**  
**(frascos de 15 onzas)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importación</b>	<b>Exportación</b>	<b>Consumo Aparente</b>
2011	-	21,264	-	21,264
2012	-	21,851	-	21,851
2013	-	22,439	-	22,439
2014	-	23,022	-	23,022
2015	-	23,612	-	23,612
2016	-	24,198	-	24,198
2017	-	24,784	-	24,784
2018	-	25,371	-	25,371
2019	-	25,958	-	25,958
2020	-	26,545	-	26,545

Fuente: elaboración propia, con base en datos del cuadro 9.

Como se observa en el cuadro anterior, el consumo aparente está conformado por el total de las importaciones, porque no existe producción, y por ende no existe exportación, además refleja una tendencia creciente del consumo para los próximos años.

### 3.4.7 Demanda insatisfecha histórica y proyectada

La demanda insatisfecha histórica refleja la cantidad de productos que no han sido accesibles para satisfacer las necesidades de la población y la demanda insatisfecha proyectada estima la cantidad de productos necesarios para cubrir las necesidades del mercado en años futuros.

**Cuadro 12**  
**Municipios de Retalhuleu y Champerico, Departamento de Retalhuleu**  
**Municipio de Mazatenango, Departamento de Suchitepéquez**  
**Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Piña en Almíbar**  
**Período: 2011-2020**  
**(frascos de 15 onzas)**

<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo aparente</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
2011	134,253	21,264	112,989
2012	137,781	21,851	115,930
2013	141,399	22,439	118,960
2014	145,080	23,022	122,058
2015	148,797	23,612	125,185
2016	152,568	24,198	128,370
2017	156,411	24,784	131,627
2018	160,299	25,371	134,928
2019	164,214	25,958	138,256
2020	168,111	26,545	141,566

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

En el cuadro anterior se muestra la demanda insatisfecha que presentan los municipios de Retalhuleu, Champerico y Mazatenango; dicha demanda ha sido cubierta solamente con importaciones de durazno, coctel de frutas e higos en almíbar. El proyecto de elaboración de piña en almíbar buscará cubrir un 27% de la demanda.

### **3.4.8 Precio**

Durante el estudio de mercado se identificó que no existe producción de piña en almíbar, sin embargo, se comercializa productos similares con un precio promedio de Q.15.00, por lo que establecerá un precio menor para ser competitivo dentro del mercado, el cual se estima en Q.11.00.

### **3.4.9 Comercialización**

Es el proceso mediante el cual el producto llega desde el productor hasta el consumidor final en el tiempo, sitio y forma como este último lo requiera. Para desarrollar la comercialización de la piña en almíbar se utilizarán las herramientas de la mezcla de mercadotecnia de acuerdo a sus elementos y características fundamentales.

#### **3.4.9.1 Mezcla de mercadotecnia**

La mezcla de mercadeo se define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye producto, precio, plaza y promoción.”<sup>6</sup>

- **Producto**

El producto a ofrecer serán frascos de piña en almíbar en presentación de 15 onzas. Los elementos fundamentales de un producto son los siguientes:

- **Nombre o marca**

“Es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, cuyo objetivo es identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores, y diferenciarlos de la competencia”<sup>7</sup>. Para la comercialización de

---

<sup>6</sup> Ibid. p. 52.

<sup>7</sup> Loc. Cit.

piña en almíbar se propone el nombre “Almipiña” en el cual denota el nombre de la fruta utilizada para su elaboración.

○ **Eslogan**

Para promocionar y dar a conocer el producto de una manera más sencilla se utilizará el siguiente lema publicitario: “De las frutas lo mejor”.

○ **Etiqueta**

Parte del producto que contiene la información, escrita sobre el envase. Una etiqueta puede ser parte del embalaje. Se utiliza para facilitar la identificación de un producto al presentar la marca y un diseño gráfico único.

**Imagen 1**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Diseño de Etiqueta**  
**Año: 2015**

Datos Nutricionales	Unidad de medida	Cantidad
Calorías	cal.	65,71
Grasa	g	0,11
Colesterol	g	0
Sodio	mg	1,40
Carbohidratos	g	15,40
Fibra	g	0,82
Azúcares	g	15,40
Proteínas	g	0,38
Vitamina A	ug	2
Vitamina C	mg	7,50
Vitamina B12	ug	0
Calcio	mg	9,30
Hierro	mg	0,31
Vitamina B3	mg	0,44

**Almipiña**

*¡De la fruta lo mejor!*

**Contenido neto: 425 gramos**

Producto elaborado en Retalhuleu, Guatemala.

Lote: Ap01012016  
Vence: 01062017

1234567895

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

La imagen anterior muestra el diseño de la etiqueta, la cual detalla el contenido del producto, la fecha de la elaboración y vencimiento; así como los datos nutricionales. Esta información es de vital importancia para el consumidor, debido que será la referencia para adquirir el producto.

○ **Presentación**

La piña en almíbar será envasada en frascos de vidrio, con tapadera de metal, en presentación de 15 onzas. A continuación se presenta el diseño:

**Imagen 2**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Diseño del Producto**  
**Año: 2015**

---



---

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

La imagen anterior muestra el diseño que tendrán los frascos de piña en almíbar, la cual tendrá en la parte frontal la etiqueta con las especificaciones del

producto, como tamaño, peso y fecha de caducidad. En la parte posterior estará la tabla nutricional donde se detallan los principales componentes.

- **Embalaje**

Es un contenedor de cartón corrugado, con capacidad de 12 unidades de 15 onzas, peso máximo de 12 libras, y se podrá estibar hasta cuatro cajas.

- **Precio**

Es el elemento más flexible, se determina al tomar en cuenta el costo de la elaboración de piña en almíbar más un margen de ganancia. Se determinó que el precio de venta que se ofrecerá a los detallistas será de Q.11.00 por unidad de 15 onzas, el margen bruto para el detallista será de Q.3.00, lo cual representa un precio para el consumidor final de Q.14.00.

- **Plaza**

Se estima un local para la producción de la piña en almíbar, lugar donde se trasladará el producto al mercado meta, estos son detallistas de cada uno de los municipios objeto de estudio.

- **Promoción**

“También es llamada mezcla de comunicación de marketing, consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.”<sup>8</sup>

Las estrategias de promoción que la cooperativa implementará para dar a conocer a la población y los consumidores potenciales de la piña en almíbar;

---

<sup>8</sup> Loc. Cit.

contará con presupuesto anual de Q. 2,856.00 el cual se utilizará en la impresión y colocación de afiches.

A continuación se presenta la tabla con los detalles de las estrategias de promoción.

**Tabla 5**  
**Municipio Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Promoción**  
**Año: 2015**

Variable	Descripción
Publicidad	Será a través de afiches colocados en puntos estratégicos y en todas las tiendas donde se comercialice el producto.
Venta personal	El vendedor rutero será quien contacte y realice las ventas a los clientes, tiendas y abarroterías.
Promoción de venta	Inicialmente no se tiene contemplado ninguna promoción, esta se darán conforme vaya desarrollándose el proyecto y que las ventas alcancen los niveles deseados.

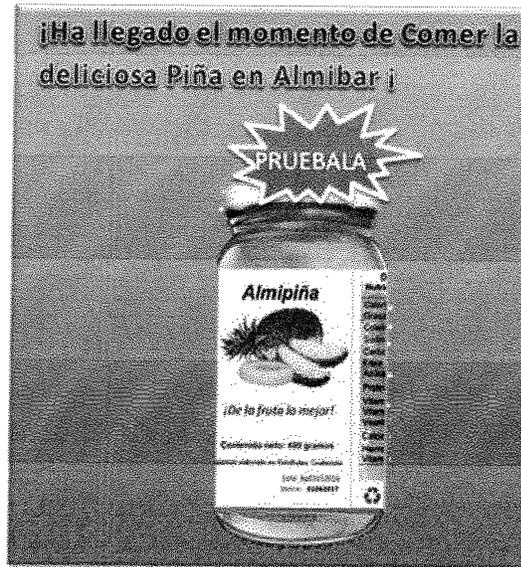
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

La promoción es fundamental para el proceso de comercialización, ya que a través de esta, se da a conocer el producto a los clientes potenciales. El objetivo que se pretende es obtener niveles de venta aceptables que permitan alcanzar el punto de equilibrio necesario para la operación del proyecto.

Los afiches se colocaran en las principales tiendas, abarroterías y en puntos estratégicos donde puedan ser vistos por los consumidores finales.

A continuación, se muestra el diseño del afiche:

**Imagen 3**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Afiche del Producto**  
**Año: 2015**



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

La imagen anterior describe el diseño del afiche, el cual mostrará el producto y un texto donde se promocióne la adquisición del mismo.

Otro punto de suma importancia son las operaciones de comercialización, el que se subdivide en canales y márgenes de comercialización. Aunque la misma no sea parte de la mezcla de mercadotecnia.

- **Operaciones de comercialización**

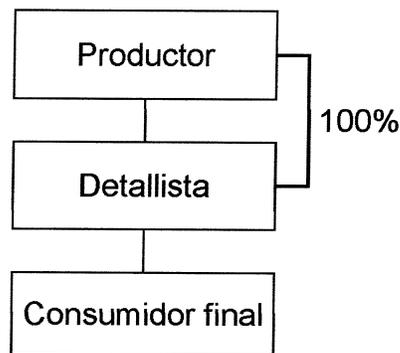
Comprende la definición del canal y los márgenes de comercialización, propuestos para el proyecto de elaboración de piña en almíbar.

- **Canales de comercialización**

Representan cada una de las etapas por las cuales deben pasar los bienes en el proceso de transferencia entre el productor y el consumidor final. A continuación, se describe el canal de comercialización:

**Gráfica 4**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Canales de Comercialización**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: 2015**

---




---

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

La gráfica muestra la forma en que se comercializará la piña en almíbar, donde el productor será el que haga llegar el producto a los detallistas, y estos últimos venderán al consumidor final.

- **Márgenes de comercialización**

La función primordial de los márgenes de comercialización es establecer los costos y gastos que incurren todos los participantes y/o intermediarios en el proceso de comercialización del producto.

A continuación, se describen los márgenes de comercialización, que incurren en la producción de piña en almíbar.

**Cuadro 13**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Márgenes de Comercialización**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Instituciones	Precio de venta	Margen bruto	Costos de mercadeo	Margen neto	% rendimiento sobre inversión	% de participación
<b>Productor</b>	11.00					79
<b>Detallista</b>	14.00	3.00	0.50	2.50	23	21
Almacenaje			0.50			
<b>Consumidor final</b>						
<b>Totales</b>		<b>3.00</b>	<b>0.50</b>	<b>2.50</b>		<b>100</b>

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

Los márgenes de comercialización descritos en el cuadro anterior muestran que el productor es el ente que tiene la mayor participación en el proceso de comercialización. Un porcentaje menor de participación será para los detallistas quienes a su vez correrán con gastos adicionales como almacenaje.

El proyecto ofrecerá un 23% de utilidad sobre cada quetzal invertido. Este rendimiento es atractivo para los detallistas, debido que está por encima de la tasa pasiva bancaria.

### **3.5 ESTUDIO TÉCNICO**

Para la localización del proyecto de elaboración de piña en almíbar se consideró las condiciones que reúne el municipio de Retalhuleu, tales como: clima, suelos, distancia, mano de obra, mercados, vías de acceso y el entorno económico, político, social y legal.

#### **3.5.1 Localización**

Para la localización del proyecto de elaboración de piña en almíbar se consideró las condiciones que reúne el municipio de Retalhuleu, tales como: clima, suelos,

distancia, mano de obra, mercados, vías de acceso y el entorno económico, político, social y legal.

#### **3.5.1.1 Macrolocalización**

Se localizará geográficamente en el municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, ubicado a una distancia de 192 kilómetros de la Ciudad Capital. Ubicación estratégica, porque se encuentra alrededor de los municipios que se determinaron como mercado meta.

#### **3.5.1.2 Microlocalización**

El proyecto se localizará específicamente en el caserío El Retiro, municipio de Retalhuleu, ubicado a seis kilómetros de la Cabecera Municipal. Se determinó esta localización, debido a factores favorables en la producción: condiciones adecuadas de infraestructura, clima, disponibilidad de servicios básicos, vías de acceso y disponibilidad de recursos e insumos.

#### **3.5.2 Tecnología**

La tecnología a emplear es de nivel medio. Se prevé utilizar materia prima 100% natural y de buena calidad, equipos y herramientas adecuadas para la producción y mano de obra calificada.

#### **3.5.3 Tamaño**

La propuesta de inversión tendrá capacidad para producir 211,680 unidades en presentación de 15 onzas durante los cinco años, para lo cual se considera una merma de 2% en cada año, y así obtener un ingreso total, durante el período de vida del proyecto, de Q.2,328,480.00.

Para la elaboración de la piña en almíbar se contará con una planta de producción con medidas de 10 metros (m) por 20 metros, misma que será

instalada en un inmueble ya construido, el cual será arrendado. (Ver anexo 2, para la distribución de instalaciones)

### 3.5.4 Volumen y valor de la producción

A continuación se presenta el cuadro de volumen y valor de la producción neta anual proyectada para los cinco años de vida del proyecto.

**Cuadro 14**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Volumen y Valor de la Producción**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Años: 1-5**

<b>Año</b>	<b>Producción en unidades 15 onz.</b>	<b>Merma 2%</b>	<b>Volumen en unidades 15 onz.</b>	<b>Precio de venta Q.</b>	<b>Valor Q.</b>
1	43,200	864	42,336	11.00	465,696
2	43,200	864	42,336	11.00	465,696
3	43,200	864	42,336	11.00	465,696
4	43,200	864	42,336	11.00	465,696
5	43,200	864	42,336	11.00	465,696
<b>Total</b>	<b>216,000</b>	<b>4,320</b>	<b>211,680</b>		<b>2,328,480</b>

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

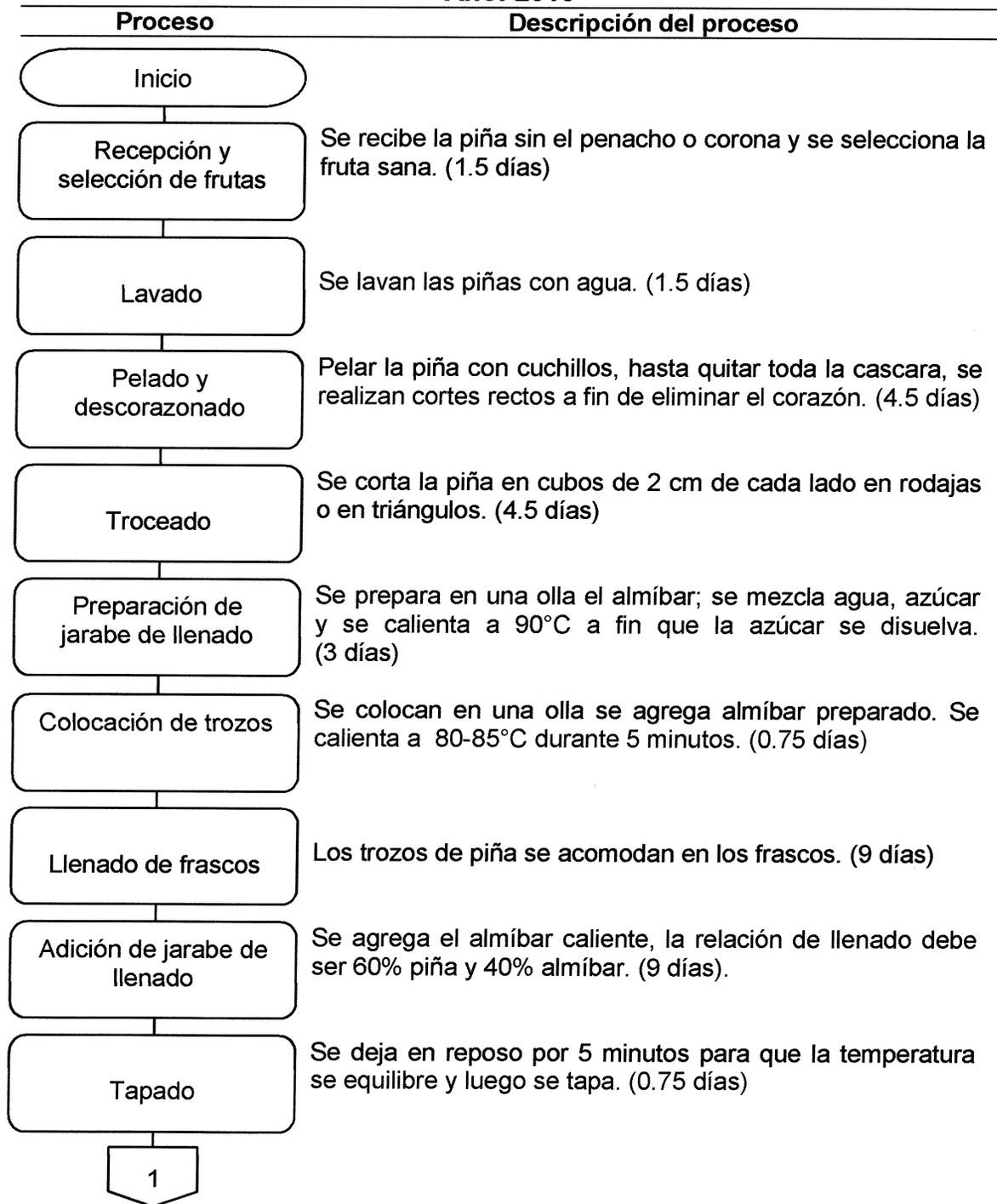
El cuadro anterior presenta el total de unidades producidas durante los cinco años del proyecto, se estima una merma del 2% la cual se genera en el proceso productivo.

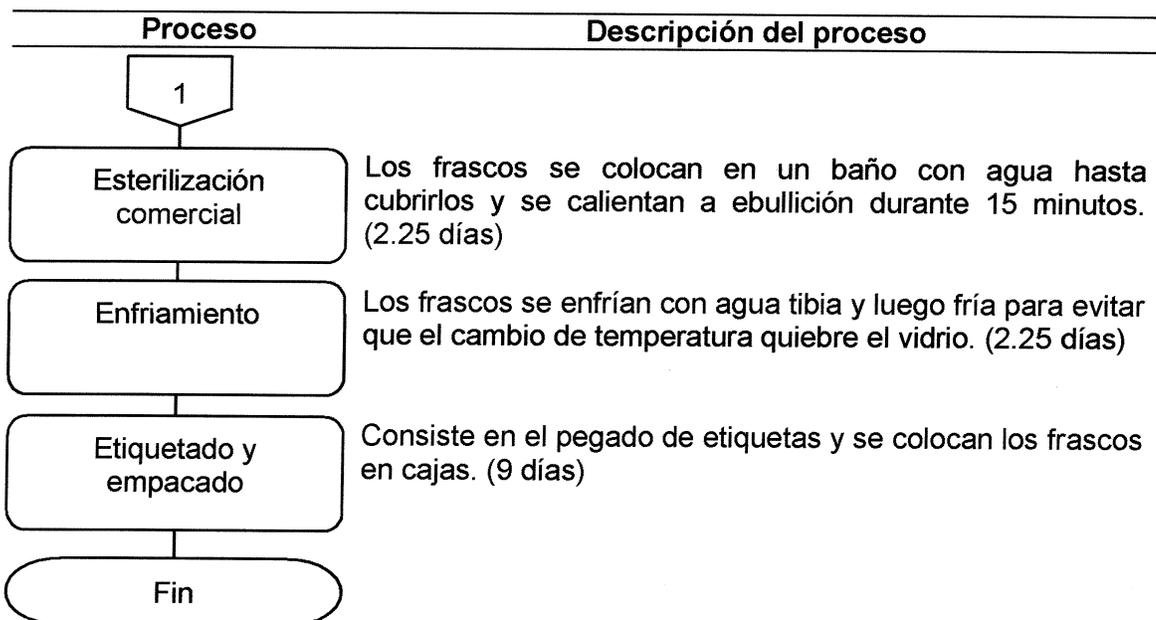
### 3.5.5 Proceso de producción

Se refiere a la serie de actividades ordenadas que se requieren para la preparación de piña en almíbar.

A continuación se presenta de forma gráfica, la sucesión lógica de las actividades para realizar de manera óptima la producción de piña en almíbar:

**Gráfica 5**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Flujograma del Proceso Productivo**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: 2015**





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

En la gráfica anterior se observa el proceso de producción de piña en almíbar, el cual da inicio con la recepción y selección de la fruta, hasta concluir con el etiquetado y empacado listo para la venta.

La ventaja que tiene el proyecto es la simplicidad en la elaboración, la cual será de manera artesanal. Es importante utilizar estrictas medidas higiénicas por ser un producto alimenticio, se debe considerar que una inadecuada manipulación en el proceso provocará la descomposición del producto y pérdidas al proyecto.

Para lograr este objetivo de calidad, existen normas elementales que los productores industriales o manipuladores de alimentos utilizan, como las buenas prácticas de manufactura.

### 3.5.6 Requerimientos técnicos

Constituyen los recursos humanos, físicos y financieros, necesarios para la producción de piña en almíbar, los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 6**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Requerimientos Técnicos**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: Uno**

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Equipo de producción</b>		
Ollas de acero inoxidable	Unidad	3.00
Cuchillos de acero inoxidable	Unidad	4.00
Cucharones de acero inoxidable	Unidad	4.00
Báscula electrónica, tazón 5kg	Unidad	1.00
Estufa industrial	Unidad	1.00
Cilindro de gas propano 25 libras	Unidad	2.00
Mesas de trabajo, 30" ancho x 60" largo	Unidad	2.00
Pila plástica	Unidad	3.00
<b>Equipo de computación</b>		
Computadora	Unidad	1.00
Impresora	Unidad	1.00
<b>Mobiliario y equipo</b>		
Teléfono	Unidad	2.00
Sumadora	Unidad	1.00
Escritorio	Unidad	1.00
Silla secretarial	Unidad	1.00
Archivo de metal	Unidad	1.00
<b>Materia prima</b>		
Piña	Unidad	550.00
Agua (garrafón de 18.9 litros)	Garrafón	22.00
Azúcar	Quintales	5.00
Ácido cítrico	Libras	6.74
Benzoato de sodio	Libras	6.45
<b>Mano de obra</b>		
Recepción y selección de fruta	Día	1.50
Lavado	Día	1.50
Pelado y descorazonado	Día	4.50
Troceado	Día	4.50
Preparación de jarabe de llenado	Día	3.00
Colocación de trozos	Día	0.75
Llenado de los frascos	Día	9.00
Adición de jarabe de llenado	Día	9.00
Tapado	Día	0.75
Estilización comercial	Día	2.25
Enfriamiento	Día	2.25
Etiquetado y empackado	Día	9.00

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Costos indirectos variables</b>		
Gas propano de 25 libras	Unidad	2.00
Frascos de vidrio con tapadera de 15 onzas	Unidad	3,600.00
Etiquetas adhesivas	Unidad	3,600.00
<b>Equipo de seguridad industrial</b>		
Cajas de cartón	Unidad	300.00
Batas blancas	Unidad	4.00
Guantes de látex	Ciento	12.00
Redecillas	Ciento	12.00
<b>Materiales y suministros</b>		
Paletas de madera	Unidad	2.00
Tablas de picar	Unidad	2.00
Recipientes plásticos 37.5 litros	Unidad	1.00
Manguera de 50 pies	Unidad	1.00

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

Los datos antes señalados, presentan los requerimientos necesarios que se deben tomar en cuenta para la implementación y desarrollo de actividades en el proceso de producción de piña en almíbar.

### **3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**

El detalle del estudio administrativo legal del proyecto de producción de piña en almíbar, se desarrollara en el capítulo IV del presente informe.

### **3.7 ESTUDIO FINANCIERO**

“Este estudio sirve para visualizar la obtención de los recursos que se requieren para invertir en el proyecto, así como para determinar los gastos financieros y los impuestos que deben de pagarse sobre las utilidades que el mismo tendría.”<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Zea Sandoval, M. A. y Castro Monterroso, H. S. 1993. “Formulación y evaluación de proyectos”. 1ª. ed. Guatemala. 14 p.

### 3.7.1 Inversión

Permite estimar el capital necesario para cubrir los costos de los insumos, equipos, herramientas, gastos de organización, entre otros. Se divide en inversión fija y capital de trabajo.

#### 3.7.1.1 Inversión fija

Representa la inversión en bienes tangibles e intangibles durante el primer año de vida útil del proyecto y que son necesarios para la puesta en marcha del mismo. Se representa a continuación el detalle de la inversión fija necesaria para la elaboración de piña en almíbar:

**Cuadro 15**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Inversión Fija**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: Uno**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total Q.
<b>Tangible</b>				<b>19,123</b>
<b>Equipo producción</b>				<b>13,223</b>
Ollas de acero inoxidable 16 lts., con tapa	Unidad	3	685	2,055
Cuchillos de acero inoxidable	Unidad	4	130	520
Cucharones de acero inoxidable oz	Unidad	4	20	80
Báscula electrónica, tazón 5kg	Unidad	1	205	205
Estufa industrial	Unidad	1	5,000	5,000
Cilindro de gas propano 25 lbs.	Unidad	2	210	420
Mesas de trabajo, 30"ancho x 60" largo	Unidad	2	1,100	2,200
Pila plástica	Unidad	3	914.21	2,743
<b>Equipo de computación</b>				<b>1,750</b>
Computadora	Unidad	1	1,500	1,500
Impresora	Unidad	1	250	250
<b>Mobiliario y equipo</b>				<b>4,150</b>
Teléfono	Unidad	2	295	590
Sumadora	Unidad	1	455	455
Escritorio	Unidad	1	1,175	1,175
Silla secretarial	Unidad	1	650	650
Archivo de metal	Unidad	1	1,280	1,280
<b>Intangible</b>				<b>9,000</b>
<b>Gastos de organización</b>				<b>9,000</b>
Gastos de legalización				5,000
Marcas y patentes		1	4,000	4,000
<b>Total inversión fija</b>				<b>28,123</b>

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

De acuerdo al cuadro anterior, la inversión fija asciende a Q.28,123.00, del cual el 68% corresponde a bienes tangibles por la adquisición de herramientas, mobiliario y equipo, útiles y enseres y vehículos, el 32% restante constituye los bienes intangibles conformados por gastos de organización así como marcas y patentes.

### 3.7.1.2 Inversión en capital de trabajo

Es la erogación necesaria al inicio del proyecto para poder cubrir obligaciones a corto plazo; consiste en la adquisición de materiales, pago de mano de obra y cubrir costos indirectos variables, para poder producir.

A continuación se presenta el capital de trabajo correspondiente al primer mes de elaboración de piña en almíbar:

**Cuadro 16**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Inversión en Capital de Trabajo**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: Uno**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
<b>Materia prima</b>				<b>4,101</b>
Piña	Unidad	550.00	4.00	2,200
Agua (garrafón de 18.9 litros)	Garrafón	22.00	16.00	352
Azúcar	Quintales	5.00	290.00	1,450
Acido cítrico	Libras	6.74	6.80	46
Benzoato de sodio	Libras	6.45	8.16	53
<b>Mano de obra</b>				<b>4,872</b>
Recepción y selección de fruta	Día	1.50	78.72	118
Lavado	Día	1.50	78.72	118
Pelado y descorazonado	Día	4.50	78.72	354
Troceado	Día	4.50	78.72	354
Preparación de jarabe de llenado	Día	3.00	78.72	236
Colocación de trozos	Día	0.75	78.72	59
Llenado de los frascos	Día	9.00	78.72	708
Adición de jarabe de llenado	Día	9.00	78.72	708
Tapado	Día	0.75	78.72	59

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Total
Estilización comercial	Día	2.25	78.72	177
Enfriamiento	Día	2.25	78.72	177
Etiquetado y empackado	Día	9.00	78.72	708
Bonificación	Día	48.00	8.333	400
Séptimo día	Día			696
<b>Costos indirectos variables</b>				<b>9,505</b>
Cuota patronal		4,472.00	0.1267	567
Prestaciones laborales		4,472.00	0.3055	1,366
Gas propano de 25 lbs.	Unidad	2.00	90.00	180
Frascos de vidrio c/ tapadera de 15 oz.	Unidad	3600.00	1.38	4,968
Etiquetas adhesivas	Unidad	3600.00	0.59	2,124
Cajas de cartón	Unidad	300.00	1.00	300
<b>Costos fijos de producción</b>				<b>5,277</b>
Arrendamiento de instalaciones	Mensual	1.00	1,000.00	1,000
Honorarios encargado de producción	Mensual	1.00	2,000.00	2,000
Energía eléctrica	Mensual	1.00	100.00	100
Agua potable	Mensual	1.00	100.00	100
Materiales y suministros	Anual	1.00	205.00	205
Equipo de seguridad industrial	Anual	1.00	1,872.00	1,872
<b>Gastos de venta</b>				<b>4,360</b>
Sueldo vendedor	Mensual	1.00	2,494.40	2,494
Bonificación incentivo	Mensual	1.00	250.00	250
Cuota patronal		2,494.40	0.1267	316
Prestaciones laborales		2,494.40	0.3055	762
Combustible moto vendedor	Mensual	18.75	16.00	300
Publicidad y propaganda	Afiches	417.00	0.5700	238
<b>Gastos de administración</b>				<b>5,750</b>
Sueldo administrador	Mensual	1.00	3,000.00	3,000
Bonificación incentivo	Mensual	1.00	250.00	250
Cuota patronal		3,000.00	0.1267	380
Prestaciones laborales		3,000.00	0.3055	917
Papelería y útiles		1.00	152.51	153
Servicio de agua	Mensual	1.00	100.00	100
Servicio de energía eléctrica	Mensual	1.00	150.00	150
Teléfono e internet	Mensual	1.00	200.00	200
Honorarios contador		1.00	600.00	600
<b>Total inversión en capital de trabajo</b>				<b>33,865</b>

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

De conformidad con la información presentada en el cuadro anterior, los elementos del costo y gastos necesarios para la primera producción correspondiente al primer mes ascienden a Q.33,865.00, cabe mencionar que la

inversión mayoritaria en capital de trabajo está determinada por los costos indirectos variables, el cual representa el 28%.

En la cuenta de materiales y suministros incluye la compra de paletas, tablas de picar, recipientes plásticos y una manguera; la cuenta de equipo de seguridad industrial la conforman la compra de batas blancas, guantes y redecillas, en dichas cuentas se establece que el gasto se realiza de forma anual.

Dentro de los gastos de venta se encuentran la cuenta de combustible moto vendedor, este rubro representa la gasolina utilizada por el colaborador en la función del reparto del producto. Cabe indicar que en el sueldo va incluido un pago adicional de Q.100.00 por concepto de depreciación de la motocicleta.

### 3.7.1.3 Inversión total

Es la sumatoria de la inversión fija y el capital de trabajo, es decir la cantidad total inicial con la que hay que contar para emprender el proyecto.

**Cuadro 17**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Inversión Total**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: Uno**

<b>Descripción</b>	<b>Sub total</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Inversión fija</b>		<b>28,123</b>	<b>45</b>
Equipo producción	13,223		
Equipo de computación	1,750		
Mobiliario y equipo	4,150		
Gastos de organización	9,000		
<b>Inversión en capital de trabajo</b>		<b>33,865</b>	<b>55</b>
Materia prima	4,101		
Mano de obra	4,872		
Costos indirectos variables	9,505		
Costos fijos de producción	5,277		
Gastos de venta	4,360		
Gastos de administración	5,750		
<b>Inversión total</b>		<b>61,988</b>	<b>100</b>

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

La inversión total para iniciar el proyecto de elaboración de piña en almíbar, asciende a la cantidad de Q.61,988.00, de los cuales el 45% corresponde a la inversión fija y el 55% a la inversión en capital de trabajo.

### 3.7.2 Financiamiento

Permite conocer las diferentes fuentes de las cuales se obtendrán los recursos financieros para llevar a cabo el proyecto, ya sea de fuentes internas o externas, se considera la inversión fija y la inversión en capital de trabajo.

En el financiamiento interno se invierten los recursos que genera el proyecto, lo cual permite que los costos y gastos sean cubiertos de manera oportuna. El financiamiento externo está conformado por los recursos financieros que se obtienen de terceras personas tales como: préstamo y crédito de proveedores.

**Cuadro 18**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Fuentes de Financiamiento**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Recursos propios	Recursos ajenos	Inversión total
<b>Inversión fija</b>	<b>9,000</b>	<b>19,123</b>	<b>28,123</b>
Equipo producción	-	13,223	13,223
Equipo de computación	-	1,750	1,750
Mobiliario y equipo	-	4,150	4,150
Gastos de organización	9,000	-	9,000
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>28,160</b>	<b>5,705</b>	<b>33,865</b>
Materia prima	4,101	-	4,101
Mano de obra	4,872	-	4,872
Costos indirectos variables	9,505	-	9,505
Costos fijos de producción	5,277	-	5,277
Gastos de venta	-	4,360	4,360
Gastos de administración	4,405	1,345	5,750
<b>Total</b>	<b>37,160</b>	<b>24,828</b>	<b>61,988</b>

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

De la inversión total necesaria para iniciar la elaboración de piña en almíbar, el 60% será financiado por medio de fuentes internas, las cuales son aportaciones de los 20 miembros de la Cooperativa que ascienden a Q.1,858.00 cada uno; el resto será financiado por fuente externa, conformado por un préstamo a solicitar en el Banco de Desarrollo Rural, S.A. -BANRURAL, S.A.- por un monto de Q.24,828.00 a una tasa de interés anual del 18%.

### **3.7.2.1 Amortización**

El préstamo será de tipo fiduciario sobre saldos con cuotas niveladas a una tasa de interés del 18% anual. El proyecto tendrá la factibilidad de cancelar el valor del préstamo en el primer año de vida útil del proyecto, el cual incluye el capital de Q.24,828.00 y los intereses que ascienden a Q.4,469.00, para un total de Q.29,297.00.

### **3.7.3 Estados financieros**

Utilizados para realizar análisis financiero y determinar la rentabilidad del proyecto, entre los cuales se pueden mencionar: estado de costo directo de producción, estado de resultados, presupuesto de caja y estado de situación financiera; se trabajan a través de proyecciones a fin de verificar que las estimaciones que se realizarán estén acordes con la realidad.

#### **3.7.3.1 Costo directo de producción proyectado**

Indica los costos en que se incurrirán durante los cinco años de vida del proyecto y que están relacionados directamente en el proceso de producción, comprende los insumos, mano de obra directa y los costos indirectos variables.

A continuación se detalla el estado de costo directo de producción proyectado, para la elaboración de piña en almíbar:

**Cuadro 19**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Estado de Costo Directo de Producción Proyectado**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Del 01 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>
<b>Materia prima</b>	<b>49,212</b>	<b>49,212</b>	<b>49,212</b>	<b>49,212</b>	<b>49,212</b>
Piña	26,400	26,400	26,400	26,400	26,400
Agua (garrafón de 18.9 litros)	4,224	4,224	4,224	4,224	4,224
Azúcar	17,400	17,400	17,400	17,400	17,400
Ácido cítrico	552	552	552	552	552
Benzoato de sodio	636	636	636	636	636
<b>Mano de obra</b>	<b>58,462</b>	<b>58,462</b>	<b>58,462</b>	<b>58,462</b>	<b>58,462</b>
Recepción y selección de fruta	1,416	1,416	1,416	1,416	1,416
Lavado	1,416	1,416	1,416	1,416	1,416
Pelado y descorazonado	4,248	4,248	4,248	4,248	4,248
Troceado	4,248	4,248	4,248	4,248	4,248
Preparación de jarabe de llena.	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832
Colocación de trozos	708	708	708	708	708
Llenado de los frascos	8,496	8,496	8,496	8,496	8,496
Adición de jarabe de llenado	8,496	8,496	8,496	8,496	8,496
Tapado	708	708	708	708	708
Estilización comercial	2,124	2,124	2,124	2,124	2,124
Enfriamiento	2,124	2,124	2,124	2,124	2,124
Etiquetado y empaçado	8,496	8,496	8,496	8,496	8,496
Bonificación	4,798	4,798	4,798	4,798	4,798
Séptimo día	8,352	8,352	8,352	8,352	8,352
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>114,057</b>	<b>114,057</b>	<b>114,057</b>	<b>114,057</b>	<b>114,057</b>
Cuota patronal	6,799	6,799	6,799	6,799	6,799
Prestaciones laborales	16,394	16,394	16,394	16,394	16,394
Gas propano de 25 lbs	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
Frascos de vidrio c/tapadera 15oz.	59,616	59,616	59,616	59,616	59,616
Etiquetas adhesivas	25,488	25,488	25,488	25,488	25,488
Cajas de cartón	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
<b>Total costo directo</b>	<b>221,731</b>	<b>221,731</b>	<b>221,731</b>	<b>221,731</b>	<b>221,731</b>
Producción anual	42,336	42,336	42,336	42,336	42,336
<b>Costo directo por frasco</b>	<b>5.24</b>	<b>5.24</b>	<b>5.24</b>	<b>5.24</b>	<b>5.24</b>

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

De conformidad con los datos, reflejan que el costo para producir un frasco de piña en almíbar de 15 onzas es de Q.5.24, cantidad que se mantiene durante la

vida útil del proyecto. Los rubros están representados por materia prima, mano de obra y los costos indirectos variables, que en porcentajes representan el 22%, 26%, 52%, respectivamente.

### **3.7.3.2 Estado de resultado proyectado**

Es el estado financiero muestra los ingresos, costos, gastos de operación y financieros proyectados, en los que se incurrirá durante los cinco años que durará el proyecto; así mismo, presenta la ganancia que se obtendrá en cada período contable.

Al analizar el estado de resultados evidencia la proyección de las ganancias que tendrá el proyecto al final del período contable en la elaboración de piña en almíbar, el cual refleja utilidad desde el primer año de producción, así mismo las ventas, costos y gastos permanecerán iguales durante los cinco años de vida útil del proyecto.

Es importante mencionar que la ganancia neta obtenida durante el primer año es menor a los siguientes, debido que se presentan los intereses sobre el préstamo. La utilidad obtenida para cada año del proyecto estará afecta al impuesto sobre la renta (ISR) del 25%.

Estos datos descritos en los dos párrafos anteriores, se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 20**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Estado de Resultados Proyectado**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Del 01 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>
<b>Ventas</b>	<b>465,696</b>	<b>465,696</b>	<b>465,696</b>	<b>465,696</b>	<b>465,696</b>
(-) Costo directo de producción	221,731	221,731	221,731	221,731	221,731
<b>Ganancia marginal</b>	<b>243,965</b>	<b>243,965</b>	<b>243,965</b>	<b>243,965</b>	<b>243,965</b>
<b>(-) Costos fijos de producción</b>	<b>43,121</b>	<b>43,121</b>	<b>43,121</b>	<b>43,121</b>	<b>43,124</b>
Arrendamiento de instalaciones	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Honorario encargado de produ.	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Energía eléctrica	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Agua potable	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Equipo de seguridad industrial	1,872	1,872	1,872	1,872	1,872
Materiales y suministros	205	205	205	205	205
Depreciación equipo de producción	2,644	2,644	2,644	2,644	2,647
<b>(-) Gastos de venta</b>	<b>52,319</b>	<b>52,319</b>	<b>52,319</b>	<b>52,319</b>	<b>52,319</b>
Sueldo vendedor	29,928	29,928	29,928	29,928	29,928
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792
Prestaciones laborales	9,143	9,143	9,143	9,143	9,143
Combustible / moto de vendedor	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Publicidad y propaganda	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856
<b>(-) Gastos de administración</b>	<b>72,208</b>	<b>72,208</b>	<b>72,209</b>	<b>71,625</b>	<b>71,625</b>
Sueldo administrador	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal	4,561	4,561	4,561	4,561	4,561
Prestaciones laborales	10,998	10,998	10,998	10,998	10,998
Papelería y útiles	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836
Servicio de agua	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Servicio de energía eléctrica	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Teléfono e internet	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Honorarios contador	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Deprec. equipo de computación	583	583	584		
Deprec. de mobiliario y equipo	830	830	830	830	830
Amortiz. gastos de organización	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
<b>Ganancia en operación</b>	<b>76,317</b>	<b>76,317</b>	<b>76,316</b>	<b>76,900</b>	<b>76,897</b>
<b>(-) Gastos financieros</b>	<b>4,469</b>	-	-	-	-
Intereses sobre préstamo	4,469	-	-	-	-
<b>Ganancia antes del ISR</b>	<b>71,848</b>	<b>76,317</b>	<b>76,316</b>	<b>76,900</b>	<b>76,897</b>
(-) ISR 25%	17,962	19,079	19,079	19,225	19,224
<b>Utilidad neta</b>	<b>53,886</b>	<b>57,238</b>	<b>57,237</b>	<b>57,675</b>	<b>57,673</b>

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

### 3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

El objetivo que se persigue al evaluar el proyecto producción de piña en almíbar, es calcular los riesgos de inversión, de tal manera que los inversionistas tengan la certeza de que será factible la propuesta planteada. En el presente trabajo únicamente se presentarán los resultados de la evaluación financiera, a través de sus distintos indicadores, tal y como lo expresa la siguiente tabla:

**Tabla 7**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Evaluación Financiera**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: 2015**

<b>Indicadores</b>	<b>Datos</b>
Punto de equilibrio en unidades (15 onzas)	29,868.00
Punto de equilibrio en valores (Q)	328,548.00
Margen de seguridad (%)	29.00
Flujo neto de fondos, promedio de 5 años (Q)	62,366.00
Factor de actualización (%)	23.00
Valor actual neto positivo (Q)	112,057.00
Relación beneficio costo (Q)	1.09
Tasa interna de retorno (%)	95.56
Período de recuperación	1 año, 3 meses y 27 días

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

Al analizar la tabla anterior se puede indicar lo siguiente: se debe de vender la cantidad de 29,868 unidades o frascos de 15 onzas, para no obtener pérdidas ni ganancias, que en cantidad representa Q.328,548.00, esto según el punto de equilibrio en unidades y valores; el margen de seguridad establece que el total de las ventas realizadas pueden ser reducidas hasta un 71% sin que esto implique generación de pérdidas que afecten los resultados del proyecto.

El flujo neto de fondos (obtenido del promedio sobre los cinco años que durará el proyecto), de la empresa artesanal mediana, tendrá la capacidad para generar efectivo en forma ascendente para cada año de vida del proyecto.

El valor actual neto es un resultado positivo, con la cantidad de Q.112,057.00, esto indica que el proyecto es viable; considerándose una tasa mínima aceptable del 23% (factor de actualización).

La relación beneficio costo es de Q.1.09, lo que evidencia que es mayor a la unidad, lo que quiere decir que el proyecto es rentable, cabe mencionar que los ingresos generados cubren los costos y gastos.

La tasa interna de retorno es de 95.56%, cubriéndose la tasa mínima aceptada o factor de actualización; y el período de recuperación de la inversión se estima en un año, tres meses y 27 días.

Por lo establecido en cada uno de los indicadores antes mencionados, se puede indicar que el proyecto de producción de piña en almíbar es factible y redituable para cada uno de los asociados de la cooperativa.

### **3.9 IMPACTO SOCIAL**

Con el proyecto producción de piña en almíbar se espera contribuir no solo al municipio de Retalhuleu, sino que también al municipio de Champerico (Retalhuleu) y Mazatenango (Suchitepequez), al establecer relaciones sociales de producción, relaciones que beneficien a un conglomerado social, y que a la vez pueda contribuir en los aspectos sociales y económicos del área geográfica señalada.

Por medio de la implementación de este proyecto serán beneficiadas las familias de los 20 asociados, de esta manera se contribuye al mejoramiento del nivel de vida de la población y generación de nuevos empleos de forma directa e indirecta a través de la implementación de esta propuesta de inversión.

**CAPÍTULO IV**  
**ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**  
**PROYECTO PRODUCCIÓN DE PIÑA EN ALMÍBAR**

“Organizar implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada.”<sup>10</sup>

Atendiendo a lo anterior, el presente estudio establece una estructura organizacional y regulaciones para la implementación de una cooperativa, en el municipio de Retalhuleu, del departamento de Retalhuleu, mediante la cual se realizarán todas las tareas administrativas. Para que la organización funcione eficientemente, los socios deben conocer y aplicar las bases administrativas y legales en el desarrollo de las diferentes actividades.

Para la estructuración adecuada de una organización debe de abordarse varios elementos, tales como: la organización empresarial propuesta, recursos necesarios, proyección de la organización y aplicación del proceso administrativo POIDC: planeación, organización, integración, dirección y control.

#### **4.1 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA**

La organización propuesta para la adecuada ejecución del proyecto de producción de piña en almíbar se describe en las siguientes sub-variables:

##### **4.1.1 Tipo y denominación**

El tipo de organización que se propone es una “cooperativa de productores de piña en almíbar”, el cual se considera como adecuado para el correcto funcionamiento de la propuesta de inversión; se denominará “Cooperativa de

---

<sup>10</sup> Benavides Pañeda, J. 2004. “*Administración*”. 1ª. ed. México, McGraw Hill Interamericana Editores. 124 p.

Productores de Piña en Almíbar, de Responsabilidad Limitada (COPPA, R.L.), conformada por 20 asociados, quienes realizarán un aporte equitativo para pertenecer a dicha organización.

#### **4.1.2 Nombre comercial**

El nombre comercial con el cual se identificará en todas sus actividades comerciales, legales y administrativas, es "COPPA, R.L.", que significa, tal y como se dijo en el inciso anterior, "Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, de Responsabilidad Limitada".

Así como debe de gestionar ante las entidades competentes, el producto principal, bajo el nombre de "Almipiña", tal y como lo estipula el Código de Comercio, Decreto Número 2-70.

#### **4.1.3 Localización**

Para que opere adecuadamente la propuesta de inversión, se planifica alquilar un local, con medidas de 10 metros de largo y 20 metros de ancho (ver anexo 1, distribución de instalaciones), localizado en el caserío El Retiro, del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, a seis kilómetros del casco urbano, debido a las condiciones que reúne dicha localidad, tales como: clima, suelos, distancia, mano de obra, mercados, vías de acceso.

#### **4.1.4 Justificación**

Tal como lo establece el artículo 34 de la Constitución Política de la República de Guatemala: "se reconoce el derecho de libre asociación"; y en su artículo 43: "se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo...". Fundamentos que reconocen la libre asociación y el derecho al libre comercio y trabajo, siempre apegados a las normas constitucionales y específicas (Ley General de Cooperativas, Código de Trabajo, Código de Comercio, entre otras).

Por lo que se considera factible la asociación de personas que lleven a cabo labores productivas, administrativas y comerciales, necesarias para la ejecución de la propuesta de inversión planteada.

De lo anterior, se debe de establecer una Cooperativa de Responsabilidad Limitada, en el municipio de Retalhuleu, dedicada a la elaboración de piña en almíbar, con el fin de contribuir a la creación de nuevas fuentes de empleo y desarrollo económico de la comunidad.

Y de acuerdo al estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero presentados en el capítulo anterior, se considera que el proyecto de producción de piña en almíbar que se propone en el Municipio, es factible su ejecución, por la cantidad de demanda, los recursos disponibles y la rentabilidad financiera.

#### **4.1.5 Marco jurídico**

Se refiere a las leyes y reglamentos externos e internos que norman los procesos y actividades que deben realizarse para la inscripción y funcionamiento de la asociación, los cuales se describen a continuación.

##### **4.1.5.1 Normativa externa**

Para la creación y el desarrollo de la Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar "COPPA, R.L.", se toman en cuenta las normas jurídicas vigentes en Guatemala, entre las cuales se pueden mencionar:

- Constitución Política de la República de Guatemala, Asamblea Nacional Constituyente: Art. 5 (Libertad de acción). Art. 34. (Derecho de asociación). Art. 43 (Libertad de industria, comercio y trabajo).
- Ley General de Cooperativas. Decreto Número 82-78. Congreso de la República de Guatemala. Acuerdo Gubernativo 7-79.

- Código de Comercio. Decreto Número 2-70. Congreso de la República de Guatemala. Artículos 4 y 9.
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- Decreto Número 295. Art. 27 (campos de aplicación).
- Código de Trabajo. Decreto Número 1441. Congreso de la República de Guatemala.
- Código Tributario. Decreto Número 6-91. Congreso de la República de Guatemala. Artículos 29, 30, 31 y 32.
- Ley de Actualización Tributaria. Decreto Número 10-2012. Congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA-. Decreto Número 27-92 y su Reforma Decreto Número 4-2012. Libro II. Ley de Bonificación e Incentivo Anual. Decreto Número 37-2001
- Código de Salud. Decreto Número 90-97. Congreso de la República de Guatemala.
- Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus Reformas Acuerdos Gubernativos 51-2015 y 199-2015. Presidente de la República.
- Reglamento para la Inocuidad de los Alimentos Acuerdo Gubernativo 969-99

#### **4.1.5.2 Normativa interna**

Regulan el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización a través de estatutos, políticas, normas, procedimientos, reglamentos y manuales administrativos que permitirán el funcionamiento óptimo de la organización, dentro de estas normas se mencionan las siguientes:

- Acta de constitución, que estipula los lineamientos para inscripción de la cooperativa, ante los órganos competentes.

- Escritura pública o acta constitutiva de la Cooperativa, en la cual debe establecerse el nombre con el que se identificará, los nombres de los socios y las funciones que desempeñaran.
- Políticas para la toma de decisiones dentro de la cooperativa, que influyan a nivel general.
- Reglamento interno de trabajo en cual se establecen las instrucciones básicas administrativas.
- Manuales de normas y procedimientos para el buen funcionamiento y desempeño de la cooperativa.
- Manuales administrativos de organización, contiene información referente a atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, nivel jerárquico, grado de autoridad y responsabilidad.

#### **4.1.6 Objetivos**

La formación de la cooperativa dedicada a la elaboración de piña en almíbar conlleva establecer los siguientes objetivos:

##### **4.1.6.1 General**

Promover la creación de una cooperativa artesanal en el caserío El Retiro, municipio de Retalhuleu, que permita una buena administración de los pequeños productores del sector, con el propósito de contribuir en las actividades artesanales, a la vez para diversificar los productos del Municipio, con el fin de implementar nuevas fuentes de empleo y al mismo tiempo favorecer a la economía del lugar, siempre apegados a la normativa vigente del país.

##### **4.1.6.2 Específicos**

- Organizar una cooperativa que reúna la producción de los artesanos y comercialice el producto con valor agregado.

- Implementar la estrategia de mercadotecnia ideal que permita llevar el producto al consumidor final sin generar un costo significativo para las personas que lo adquieran.
- Crear fuentes de ingresos que permita a los asociados mejorar su nivel de vida y el de su comunidad.
- Facilitar la obtención de apoyo y capacitación técnica a los asociados.
- Promover el trabajo en equipo para el desarrollo de la comunidad.

#### **4.1.7 Funciones generales de la organización propuesta**

Las funciones que desempeñará la Cooperativa de productores de piña, dentro del municipio de Retalhuleu, para una adecuada administración son: organizar, planear, controlar, producir, comercializar, distribuir y retroalimentar.

#### **4.1.8 Estructura organizacional**

Para la consecución de los objetivos es necesario definir las bases que sustentarán a la Cooperativa, y son establecidas a través de: el diseño estructural, sistema de organización y funciones básicas de las unidades administrativas.

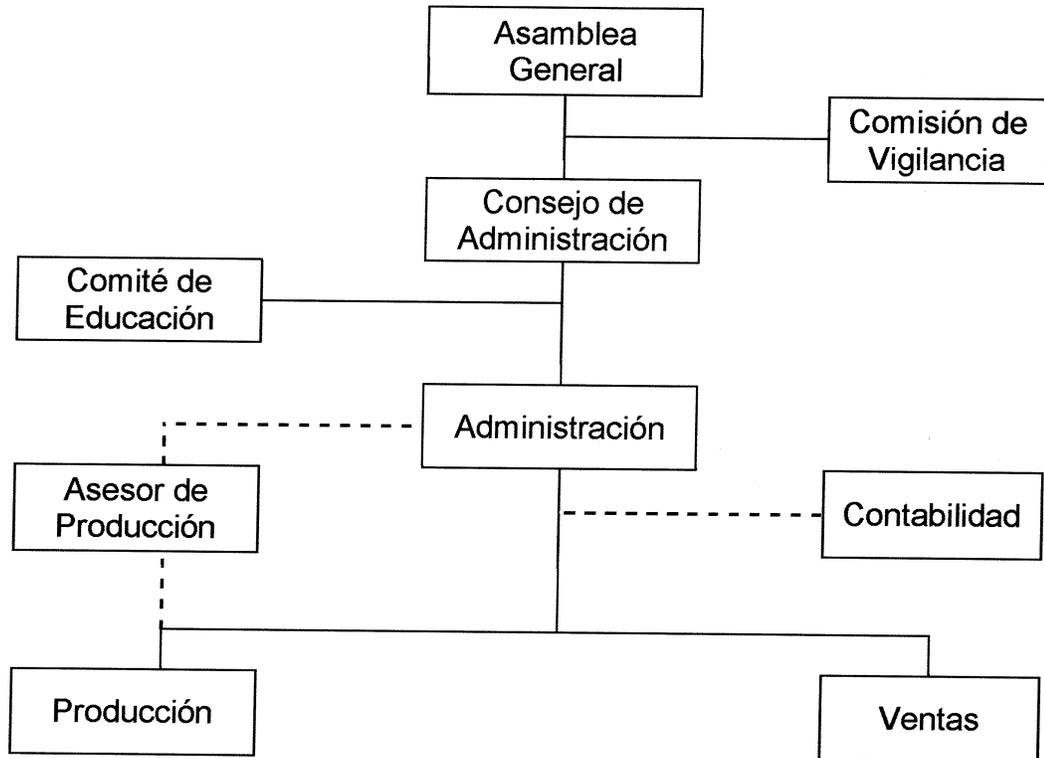
##### **4.1.8.1 Diseño estructural**

Consiste en determinar la estructura orgánica dentro de una organización. Esta labor debe estar a cargo de los altos mandos, quienes deben clasificar las áreas, según los niveles estratégicos que se establezcan dentro de la Cooperativa.

Para llevar a cabo el proyecto se acordó la integración de una cooperativa de productores de piña precedida por una asamblea general de asociados.

A continuación se presenta el organigrama estructural para COPPA, R.L.:

**Gráfica 6**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Organigrama Estructural Propuesto**  
**Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, R.L.**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de la Ley General de Cooperativas. Decreto Número 82-78, artículo 12, e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

En la gráfica anterior se muestra que la máxima autoridad es la asamblea general quien tendrá a su cargo la toma de decisiones, así mismo, se contará con un consejo de administración del cual será designado, un departamento de comité de vigilancia y un comité de educación de acuerdo al artículo 12 de la Ley General de Cooperativas, también contará con los departamentos funcionales de administración, contabilidad, producción y ventas. Como puede apreciarse, cuenta con tres niveles: el estratégico, táctico y operativo.

Es necesario a ser saber que el Asesor de Producción y Contabilidad son unidades externas de asesoramiento; además el área de producción y venta no cuentan con un encargado, van a ser supervisados por el administrador.

#### **4.1.8.2 Sistema de organización**

Es una combinación de organización: lineal, porque la responsabilidad y autoridad se transmite a través de un solo jefe para cada función especial como lo es el caso de la asamblea general, de la cual se rigen todas las instrucciones que se deben cumplir; funcional, pues la especialización de las actividad, para esta cooperativa serán administrativa, producción y ventas.

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

A continuación, se describen las funciones básicas que deben realizar cada una de las unidades en las que se encuentra constituida la cooperativa y así contribuir con su correcto desempeño.

- **Asamblea general**

Está integrada por todos los asociados, como órgano supremo, tiene a su cargo la aprobación de planes, políticas y el funcionamiento en general de la Cooperativa.

- **Comisión de vigilancia**

Su función principal es la fiscalización. Vela para que la Cooperativa no incurra en pérdidas por manejo negligente, doloso o arbitrario por parte del consejo de administración, alguno de sus miembros, la gerencia o los empleados.

- **Consejo de administración**

Hace cumplir los estatutos de la Cooperativa, aprobados en asamblea general, informa a los asociados de las actividades que realiza la organización y está

conformada por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales.

- **Comité de educación**

Tiene la responsabilidad de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los socios de la Cooperativa y de los miembros de la Comunidad donde funciona. Esta capacitación y formación debe contemplar todos los aspectos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa como empresa económica de interés social.

- **Administración**

Nivel jerárquico táctico, encargado de hacer cumplir las decisiones tomadas por la asamblea general, y de consultar al consejo de administración las decisiones tomadas por él. Delega funciones al nivel operativo, producción y ventas.

- **Producción**

En esta área tendrán dos empleados quienes serán los responsables de la manipulación y procesamiento de la materia prima. Para este caso tendrán que realizar las tareas asignadas en el menor tiempo posible para que la cadena de elaboración no se vea afectada.

- **Ventas**

Se contará con un empleado, quien será encargado de la negociación y de las ventas de la producción.

- **Asesor de producción**

Se contará con asesoría profesional, con el fin de verificar el proceso productivo con base a las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, dicha asesoría se realizarán cuatro visitas al mes y sus servicios serán a través de honorarios.

- **Contabilidad**

Será externo a la cooperativa, se obtendrá a través de una propuesta de servicios para que lleve la contabilidad de la empresa, al cual se le remunera solamente sus honorarios.

## **4.2 RECURSOS NECESARIOS**

Son todos los componentes humanos, físicos y financieros necesarios para la elaboración de piña en almíbar, entre éstos se encuentran los siguientes:

### **4.2.1 Humanos**

Se contará con la suficiente mano de obra la cual estará integrada por los 20 asociados, un administrador, un contador, un asesor de producción, dos empleados de producción y un vendedor.

### **4.2.2 Financieros**

Se tendrá un aporte inicial de cada socio de Q.1,858.00 para el inicio del proyecto, además se contará con un crédito en el Banco de Desarrollo Rural, S.A. (BANRURAL) que asciende a Q.24,828.00 con una tasa anual del 18%.

### **4.2.3 Materiales**

Se contará con una bodega donde se realizarán todas las operaciones para la elaboración de la piña en almíbar, tanto administrativas como productivas. Se tendrá en cuenta la maquinaria a utilizar la cual será de tecnología media.

## **4.3 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Son los alcances que se pretenden con el funcionamiento de la organización. Al ejecutarse el proyecto se estará contribuyendo al desarrollo económico, social y cultural de cada uno de los integrantes de la Cooperativa, así como al municipio de Retalhuleu.

#### **4.3.1 Económica**

Se pretende alcanzar un nivel económico estable para cada uno de los socios de la Cooperativa, tomando en cuenta cada detalle por el cual fue creada: por un beneficio común, tanto económica, como social, para el municipio de Retalhuleu y los involucrados en tal proyecto.

#### **4.3.2 Social y cultural**

La creación de la Cooperativa generará un impacto social y cultural, dado que la misma creará fuentes de trabajo, sean estas directas e indirectas, beneficiará a más de 20 familias dentro del Caserío, y también a los otros municipios, como Retalhuleu, Champerico y Suchitepéquez; fomentará una cultura de cooperativismo, que solo a través del trabajo en cooperación se logrará obtener los objetivos personales, municipales, y porque no decirlo, hasta los departamentales.

#### **4.4 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La Cooperativa para alcanzar el éxito esperado, deberá aplicar el proceso administrativo, que ayudará a lograr que todo se realice con los recursos que dispone, dirige y coordina, de manera que las actividades se realicen con eficiencia y eficacia, contribuyendo así a la integración de las metas y objetivos de la empresa y de las personas.

El proceso administrativo con el cual se contará en este proyecto para llevar a cabo todas las actividades administrativas, se establecerá a través de la planeación, organización, integración, dirección y control.

##### **4.4.1 Planeación**

Todas las unidades administrativas deben planificar sus actividades, tomar en cuenta planes a corto y mediano plazo, mismos que deberán actualizarse

eventualmente conforme a los cambios administrativos que se presenten en la Cooperativa, con el propósito de realizar mejoras en el proceso productivo.

El buen funcionamiento de la organización depende de los elementos de la planeación, que son: misión, visión, valores y objetivos.

#### **4.4.1.1 Misión**

Expresa la razón de ser de la Cooperativa, y es la siguiente: “somos una Cooperativa que promueve el crecimiento económico por medio de la elaboración y comercialización de piña en almíbar, al brindar asistencia técnica y capacitación a los trabajadores para brindar un producto de alta calidad, que satisfaga la necesidad del consumidor”.

#### **4.4.1.2 Visión**

La visión muestra hasta donde pretende llegar la organización, y la cooperativa establece la siguiente: “ser la primera Cooperativa en la utilización de procesos eficientes, insumos de alta calidad y colaboradores altamente capacitados, con la finalidad de cubrir la demanda a nivel regional, y así poder generar beneficios a nuestros asociados y a la economía del Municipio.”

#### **4.4.1.3 Valores**

Entre los valores a considerar para la Cooperativa se encuentran:

- Responsabilidad: con los trabajadores, los clientes, la comunidad y el medio ambiente.
- Innovación: en los procesos productivos, administrativos y financieros.
- Honestidad: en las actividades de producción y comercialización, al proporcionar productos de alta calidad y estándares de higiene.

#### **4.4.1.4 Objetivos**

Dentro de la planeación estratégica planteada para la Cooperativa, se debe definir los objetivos generales y específicos.

- **General**

Implementar estrategias adecuadas para la mejora continua en las actividades de producción, comercialización y de organización empresarial en el corto y largo plazo.

- **Específicos**

- Cubrir como mínimo el 25% del mercado objetivo durante el primer año.
- Realizar ventas anuales de por lo menos 42,336 frascos de piña en almíbar.
- Fomentar el empleo a través de los jornales establecidos.
- Negociar con los productores de piña los precios de la materia prima, realizando revisiones periódicas al año.
- Implementar los manuales administrativos y de procesos productivos en la Cooperativa.
- Gestionar capacitaciones y asesorías para el área de producción, ventas y de la organización empresarial, como mínimo una vez al año.
- Verificar cada tres meses los estados financieros de la Cooperativa.

#### **4.4.2 Organización**

Entre las herramientas necesarias para establecer una organización formal dentro de la Cooperativa, se mencionan las siguientes:

##### **4.4.2.1 La descripción y especificación del puesto**

Es una herramienta esencial, donde se describe los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto de cada colaborador, indica al colaborador cuáles

son sus responsabilidades, el tipo de autoridad, quien es el superior inmediato, quienes son sus subordinados, entre otras. La descripción y especificación del puesto se encuentran contenido en el manual de organización, situado en el anexo dos de este documento, por lo que se sugiere verificar la misma.

#### 4.4.2.2 Organigramas

Dentro de este tema se define el organigrama estructural y el organigrama funcional, diseñados para la Cooperativa.

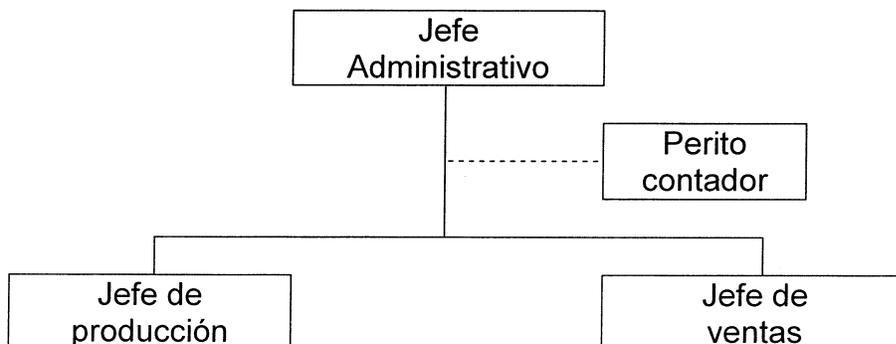
- **Organigrama estructural**

El organigrama estructural se encuentra definido en el inciso 4.1.8.1 (página 93), donde se diseñó el organigrama propuesto a la Cooperativa.

- **Organigrama funcional**

En cuanto al organigrama funcional de la COPPA.R.L., se encuentra definido en la siguiente gráfica:

**Gráfica 7**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Organigrama Funcional**  
**Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, R.L.**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia. Organigrama funcional propuesta para la Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada. Segundo semestre 2015.

Como puede observarse en la gráfica, existen tres puestos de trabajos bien definidos. El jefe administrativo, coordina los otros dos departamentos, producción y ventas, y estos a la vez se encarga de velar por el correcto funcionamiento del área.

#### **4.4.2.3 Manuales de organización**

El perfil de cada cargo o puesto, y las normas que regularán las funciones, serán diseñados a través de los manuales de organización y procedimientos, necesarios para la adecuada administración del recurso humano, este manual se encuentra en el anexo tres del presente documento.

#### **4.4.3 Integración**

Para que la Cooperativa opere de manera eficiente, requiere recursos de carácter humano, material, financiero y técnico, los cuales deben de obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera correcta, por lo que se debe reunir todos los recursos necesarios para realizar el trabajo previsto.

Por lo anterior, COPPA.RL., se enfoca en tres elementos esenciales, los cuales se describen a continuación:

##### **4.4.3.1 Recursos humanos**

Se debe definir un proceso de reclutamiento, selección y de contratación adecuada, donde el jefe administrativo y junto al encargado de producción y de ventas, deben de coordinar sus esfuerzos, para así contar con mano de obra calificada.

A la vez, la mano de obra debe ser calificada constantemente a través de evaluaciones de rendimiento; pero debe ser capacitada constantemente, otorgárseles prestaciones y beneficios. El fin primordial es velar por el desarrollo

laboral, social y económico de cada uno de los trabajadores, para así tener mano de obra calificada, motivada y preparada, factores indispensables para la producción y comercialización de la piña en almíbar.

#### **4.4.3.2 Recursos materiales**

Son todos los bienes tangibles que le pertenecen a la empresa, este elemento incluye:

- **Localización, ubicación, y distribución de la planta**

Como se ha comentado, la localización de la planta de producción y oficinas administrativas se encuentra en el caserío El Retiro, del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, dado a su ubicación estratégica, pues se encuentra en un lugar donde se cuenta con los recursos necesarios. También es indispensable diseñar la distribución de las instalaciones de la Cooperativa, misma que se encuentra definida en el anexo uno.

- **Materias primas**

Este es un recurso de suma importancia, y como se dijo en el párrafo anterior, debido a la ubicación, se cuenta con grandes cantidades de cosecha de los agricultores de piña, el cual se hará las negociaciones pertinentes para obtener materia prima de alta calidad y precios accesibles.

- **Maquinaria y equipos**

Entre el equipo de producción a utilizar se encuentran: ollas, cuchillos, cucharones de acero inoxidable, así como báscula electrónica, estufa industrial, cilindro de gas, mesas de trabajo, entre otros.

Entre el equipo de computación: computadora e impresora. Entre el mobiliario y equipo, están: teléfono, sumadora, escritorio, silla secretarial, archivo de metal.

Los tres elementos antes mencionados son los más indispensables de administrar, ya que de estos depende del buen funcionamiento del proyecto de producción de piña en almíbar.

#### **4.4.3.3 Recursos financieros**

Son todos aquellos recursos monetarios propios y ajenos con que contará COPPA, RL., los detalles exactos se pueden obtener del tema, financiamiento, localizado en el capítulo tres. Estos recursos deberán ser asignados en 60% a la inversión fija, el 40% a capital de trabajo, cantidades que servirán para la primera producción del proyecto, los otros cuatro años se autofinanciará por el capital y utilidades generados del mismo.

#### **4.4.4 Dirección**

Se define como “el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución.”<sup>11</sup> Entre sus factores se encuentran:

##### **4.4.4.1 Liderazgo**

Como la asamblea general se reúne una vez al año; pero el jefe administrativo, el encargado de producción y de ventas, son puestos que se ejercen durante todo el año; por lo que se describe algunas características que deben reunir para el cargo o puesto desempeñado.

Debe de promover la participación total de los trabajadores, éstos deben de trabajar en forma conjunta con él y entre ellos; debe importarle la inquietud,

---

<sup>11</sup> Ibid. p. 202

solicitud y sugerencias de los integrantes del grupo donde participa; procurará por la armonía, equilibrio y la consecución de objetivos.

Algunas de sus características pueden ser: democrático, equilibrado, exigente, participativo y motivador. Con el propósito de que se crea una cultura organizacional eficiente dentro de la Cooperativa.

#### **4.4.4.2 Comunicación**

A través de esta se transmite las ideas, pensamientos, conocimientos y experiencias que se darán entre los trabajadores y asociados dentro de COPPA, RL. Los diferentes tipos de comunicación que se deberán dar dentro de la Cooperativa se mencionan:

- **Comunicación formal descendente**

Se dará una comunicación formal, inicia de la asamblea general, pasa por el consejo administrativo, desciende al área administrativa, y posteriormente a los departamentos de producción y ventas.

- **Comunicación formal ascendente**

Este tipo de comunicación empieza de forma contraria al anterior, porque se da en los departamentos, producción y ventas, para finalizar en la asamblea general.

- **Comunicación horizontal**

Debe aplicarse donde pueda ser oportuna, por ejemplo, entre producción y ventas, entre administración con el asesor de producción y contabilidad, entre el consejo de administración y comité de educación, la asamblea general entre el comité de vigilancia, pues cada área y departamento tienen que relacionarse y compartir información entre ellos.

- **Comunicación interna**

Se produce entre los miembros de la Cooperativa. Tal es el caso de la comunicación ascendente, descendente, horizontal, mencionados ya en los incisos anteriores.

- **Comunicación externa**

Este se puede originar entre instituciones gubernamentales, no gubernamentales, internacionales, privadas y sociales. Es todo tipo de información que se da fuera de la Cooperativa.

#### **4.4.4.3 Motivación**

Es un factor que proporciona a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsarlos para la consecución de metas.

- **Necesidades primarias**

Son necesidades que se consideran como primordiales, entre las cuales están las necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad.

- **Necesidades fisiológicas**

Debe considerarse los siguientes: ingresos, donde cada colaborador perciba un sueldo justo y digno, que pueda cubrir como mínimo el valor de la canasta básica de alimentos; empleo, dar seguridad al trabajador durante el período que el proyecto de inversión esté en funcionamiento.

- **Necesidades de seguridad**

Son todos aquellos que proporcionan seguridad física y mental al trabajador, entre los que se deben considerar se encuentra; planes de salud, seguridad laboral y comodidad. Al mantener a los colaboradores en un ambiente adecuado

y sin las presiones psicológicas, este puede rendir y contribuir a las metas establecidas por la Cooperativa.

- **Necesidades secundarias**

Las que se consideran adecuadas dentro de la Cooperativa se mencionan las siguientes:

- **Necesidades sociales**

Todo debe de estar equilibrado entre la consecución de las metas y los momentos de ocio, esto permitirá que los asociados y trabajadores mantengan relaciones de amistad entre ellos, la Cooperativa puede implementar excursiones a centros turísticos, actividades deportivas o recreativas con la comunidad y los trabajadores, puede llevarse a cabo al final de cada año.

- **Necesidades de estima**

Las empresas de hoy en día implementan la rotación interna dentro de su organización en algunas áreas, con el propósito de motivar al personal, al ejercer otras funciones que sea de su agrado. La Cooperativa debe implementar esta estrategia en las áreas de producción y ventas, para evitar que el trabajador sienta tedioso y aburrido con las funciones desempeñadas. Si fuere necesario y adecuado también asignarles cargos dentro de la asamblea general. También se puede dar incentivos económicos, especies, u otro tipo.

- **Necesidades a la autorrealización**

Si se considera cada uno de las estrategias implementadas en la motivación, es posible tener al personal motivado, lo que implicaría resultados favorables dentro la organización empresarial, producción y ventas, ya que se contaría con el personal altamente calificado, capacitado y motivado.

#### **4.4.4.4 Cultura organizacional**

El impacto que puede genera la cultura organizacional dentro de la COPPA, RL., es el sentido de pertenencia y aceptación de cada uno de sus asociados y trabajadores hacia las normas, procedimientos, metas, objetivos, valores, entre otros, sin que sea para ellos algo obligatorio. Con este factor de la dirección se pretende crear un clima o comportamiento adecuado dentro de la Cooperativa.

#### **4.4.5 Control**

Para manejar adecuadamente la Cooperativa es necesario contar con controles administrativos, que permitan verificar la ejecución de las tareas asignadas, tanto en los procesos productivos como administrativos y tomar las medidas correctivas pertinentes.

Para ello se propone implementar controles administrativos como inventarios, auditorías y control de calidad, de esta manera se medirá el desempeño del personal en la ejecución de los planes, programas y procedimientos establecidos.

En el departamento de producción se llevará un registro de la entrega de la misma, para cotejar y controlar lo producido con lo vendido. En la comercialización para efectos del control de la entrega de lo producido, se deberá de rendir un informe a la administración. En lo financiero se solicitará un informe semanal sobre los ingresos de ventas y los egresos, como gastos administrativos y sueldos, lo que permitirá conocer la situación financiera de la cooperativa.

## CONCLUSIONES

Para la comprobación de la hipótesis, se realizó el diagnóstico socioeconómico, donde se analizó la producción artesanal (producción de pan) y se presentó la propuesta de inversión, en el municipio de Retalhuleu, por lo que se concluye:

1. Los servicios básicos existentes en el Municipio como salud, educación, agua potable, energía eléctrica, drenajes y vías de comunicación no cubren la totalidad de las necesidades de la población, principalmente en el área rural, lo cual refleja poco desarrollo económico, analfabetismo y enfermedades.
2. La falta de una adecuada comercialización y organización empresarial por parte de los medianos artesanos, dedicados a la producción de pan, limita la oportunidad de desarrollo socioeconómico de los productores artesanales.
3. La actividad artesanal del municipio de Retalhuleu, presenta serias dificultades en la comercialización de sus productos; además, la estimación de precios, costos, gastos y utilidades, se basa en la experiencia de los productores. Situaciones que repercuten en la rentabilidad de sus inversiones económicas.
4. Se determinó que en el Municipio, las empresas artesanales no cuenta con la adecuada organización empresarial, la cual limita cualquier gestión que se realice ante las autoridades municipales, gubernamentales, no gubernamentales, privadas o sociales; asimismo, no puede darse la superación personal y colectiva, ya que no existen objetivos bien definidos.

## RECOMENDACIONES

Luego de dar a conocer las conclusiones, se desarrolla alternativas que puedan minimizar la problemática a la situación analizada, a continuación las siguientes:

1. Que las instituciones municipales, gubernamentales, población y sector interesado, deben de participar en conjunto, para agilizar los requerimientos de inversión social y productiva, pues las mismas convienen al Municipio, si existen los medios necesarios, esto puede atraer inversionistas, lo que generaría empleos, las familias percibirían ingresos, la municipalidad puede incrementar sus ingresos, y todo una serie de efectos en beneficio de las comunidades.
2. Que los medianos artesanos, productores de pan, deben de organizarse en cooperativas, asociaciones o comités, integrales, para solicitar asesorías técnicas, administrativas y financieras, ante las autoridades competentes que se ubican en el Municipio.
3. Que el proyecto artesanal producción de piña en almíbar sea ejecutado en el Municipio, ya que ha sido sometido a estudios de mercado, técnico y financiero, donde se estableció la factibilidad para su realización dentro del mercado meta, mismo que contribuiría a la generación de empleo, ingresos a la comunidad, apoyo al sector agrícola; así como, al desarrollo económico del municipio de Retalhuleu.
4. Que las personas deben de organizarse a través de una cooperativa y solicitar ante las autoridades competentes la debida autorización para la ejecución del proyecto producción de piña en almíbar, ya que tiene como objetivos, la participación ciudadana y la generación de empleo, en especial en aquellos sectores marginados del municipio de Retalhuleu.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Catalán, José Antonio. 2013. "Método para la investigación del Diagnóstico Socioeconómico: pautas para el desarrollo de las regiones, en países que han sido mal administrados". 3ª. ed. Guatemala, Ediciones Renacer. 126 p.
- Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala. Artículo 34, 43.
- Benavides Pañeda, Javier. 2004. "Administración". 1ª. ed. México, McCraw Hill Interamericana Editores. p. 124 y 202.
- Congreso de la República de Guatemala. "Código Municipal". Decreto Número 12-2002 y sus reformas Decreto Número 22-2010. Artículo 33.
- \_\_\_\_\_. "Ley General de Cooperativas". Decreto Número 82-78. Artículo 12.
- Instituto Geográfico Nacional. 2009. "Diccionario Geográfico de Guatemala". Guatemala, Tomo II. 301 p.
- Instituto Nacional de Estadística. 1979. "III Censo Nacional Agropecuario 1979". Guatemala. 1,488 p.
- \_\_\_\_\_. 1994. "X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994". Guatemala. p. 1,501.
- \_\_\_\_\_. 2002. "XI Censo Nacional de Población y VI De Habitación 2002". Guatemala. p. 275.
- \_\_\_\_\_. 2004. "IV Censo Nacional Agropecuario 2003". Tomo I, Guatemala. 2004. 150 p.
- \_\_\_\_\_. 2006. "Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2006 (ENCOVI)". Informe por departamento. Guatemala. 22 p.
- \_\_\_\_\_. 2008. "Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA)". Guatemala. p. 456.

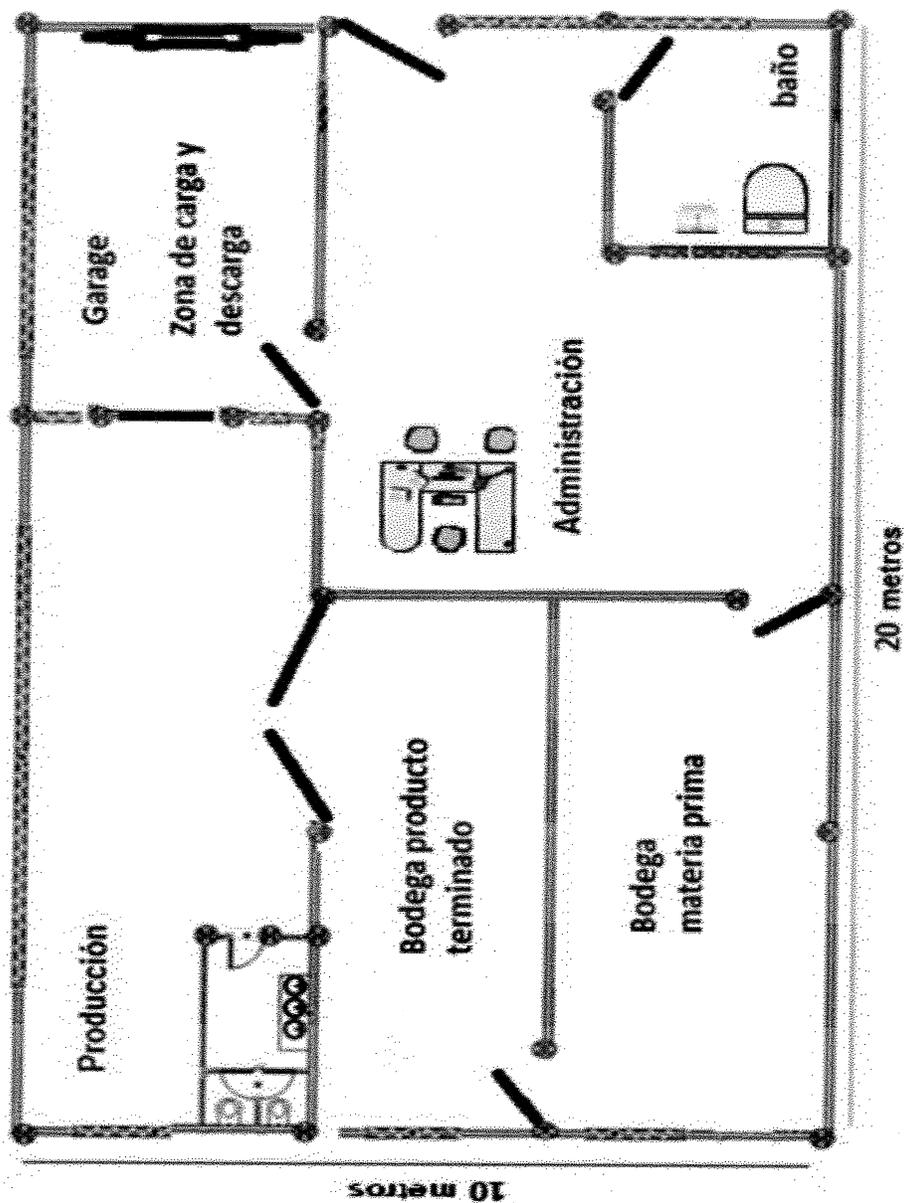
- \_\_\_\_\_ . 2011. "Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2011 (ENCOVI)". Guatemala. 30 p.
- \_\_\_\_\_ . 2011. "Encuesta Nacional de Ingresos y Egresos (ENEI)". Guatemala. 25 p.
- \_\_\_\_\_ . 2012. "Encuesta Nacional de Empleos e Ingresos 2012 (ENEI)". Guatemala. 50 p.
- \_\_\_\_\_ . 2013. "Estimaciones de la población total por departamento período 2008-2020". (en línea). Consultado el 25 de octubre de 2015. Disponible en: <http://www.ine.gob.gt/np/poblacion>.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2008. "Fundamentos de marketing". 8ª. ed. México, Pearson Educación. p. 7, 52.
- Perdomo Salguero, Mario Leonel. 2008. "Contabilidad I: con base a NIC'S". 12ª. ed. Guatemala, Ediciones Contables, Administrativas -ECA- p. 67.
- Rabasa, A. y García, M. 1998. "Diccionario de Marketing". Madrid, España. Editorial Océano. p. 44.
- SEGEPLAN (Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, GT). 2011. Plan de desarrollo: Retalhuleu, Retalhuleu, año 2008-2020. Guatemala. p. 17.
- Zea Sandoval, M. A. y Castro Monterroso, H. S. 1993. "Formulación y evaluación de proyectos". 1ª. ed. Guatemala. p. 14.

# **ANEXOS**



**Anexo 2**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Distribución de Instalaciones**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: 2015**

---



Fuente: elaboración propia. Propuesta de distribución de Instalaciones para la Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada. -COOPA, R.L-, e investigación de campo Grupo EPS. Segundo semestre 2015.

**Anexo 3**  
**Manual de Organización**  
**Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, R.L. -COPPA, R.L.-**  
**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Año: 2015**

## ÍNDICE

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL	1
III. OBJETIVOS DEL MANUAL	3
IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3
V. FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	5
VI. DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PUESTOS	8
Presidente del consejo de administración	9
Vicepresidente del consejo de administración	10
Secretario del consejo de administración	11
Tesorero del consejo de administración	12
Vocal del consejo de administración	13
Jefe administrativo	14
Jefe de producción	15
Jefe de ventas	16

## **I. INTRODUCCIÓN**

El propósito principal del presente manual es aportar una herramienta administrativa que apoye a la Cooperativa a alcanzar la máxima eficiencia en el proceso administrativo, estableciendo estructuras, funciones y responsabilidades claras en cada uno de los cargos y puestos de trabajo para su correcta operación.

El presente manual muestra de forma clara la autoridad que se ejerce para cada uno de los puestos, objetivos y las normas que se establecen para que sean aplicados de forma precisa, orienta de forma técnica las atribuciones de cada puesto de trabajo.

Cada procedimiento descrito en el manual de organización estandariza y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita duplicidad en la elaboración de las actividades. Su aplicación es muy importante, debido que admite conocer el funcionamiento interno dentro de cada departamento de la estructura organizacional, y debe ser de observancia general como instrumento de información y consulta de las áreas que conforma la Cooperativa.

Este manual contiene el marco jurídico, los objetivos que pretende alcanzar, la estructura organizacional, las funciones básicas de las unidades administrativas, las consideraciones generales y las descripciones de cargos y puestos de la Cooperativa de Productores de Piña, Responsabilidad Limitada -COPPA, R.L.

## **II. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL**

La base legal que sustentará la creación de la Cooperativa se fundamenta principalmente en la Constitución Política de la República de Guatemala, de la Asamblea Nacional Constituyente, artículos 5, 34 y 43; Ley General de Cooperativas, Decreto Número 82-78, del Congreso de la República de

Guatemala; y del Código Municipal, Decreto Número 12-2002, Del Congreso de la República de Guatemala, en los artículos 18, 19 y 175.

Sus actos como persona jurídica, ante la sociedad y el Estado serán regulados por los siguientes:

- Código de Comercio. Decreto Número 2-70. Congreso de la República de Guatemala. Artículos 4 y 9.
- Código Civil. Decreto Número 106. Jefe de Gobierno de la República.
- Código de Trabajo. Decreto Número 1441. Congreso de la República de Guatemala.
- Código Penal. Decreto Número 17-73. Congreso de la República de Guatemala.
- Código Tributario. Decreto Número 6-91. Congreso de la República de Guatemala. Artículos 29, 30, 31 y 32.
- Ley de Actualización Tributaria. Decreto Número 10-2012. Congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA-. Decreto Número 27-92 y su Reforma Decreto Número 4-2012. .
- Ley de Bonificación e Incentivo Anual. Decreto Número 37-2001
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- Decreto Número 295. Art. 27 (campos de aplicación).
- Código de Salud. Decreto Número 90-97. Congreso de la República de Guatemala.
- Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus Reformas Acuerdos Gubernativos 51-2015 y 199-2015. Presidente de la República.
- Reglamento para la Inocuidad de los Alimentos Acuerdo Gubernativo 969-99

### III. OBJETIVOS DEL MANUAL

Los objetivos que pretende alcanzar la Cooperativa a través de la aplicación del manual de organización son:

- **General**

Proporcionar la información necesaria a las áreas que conforman la Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada, con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y responsabilidades de la unidad administrativa.

- **Específicos**

- Guiar a los trabajadores de la cooperativa para identificar cada uno de los puestos y describir las funciones asignadas al cargo o puesto.
- Evitar la duplicidad de funciones al delimitar las actividades y responsabilidad del personal.
- Servir como medio de comunicación entre la gerencia y los colaboradores.
- Brindar un instrumento que permita entender la composición orgánica, funcional y estructural de la organización.

### IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tiene como fin, identificar y mostrar los niveles jerárquicos, y la relación que guardan entre si cada uno de los órganos que integran la estructura.

Área administrativa (AA)

1.1 Asamblea general

1.2 Consejo de administración

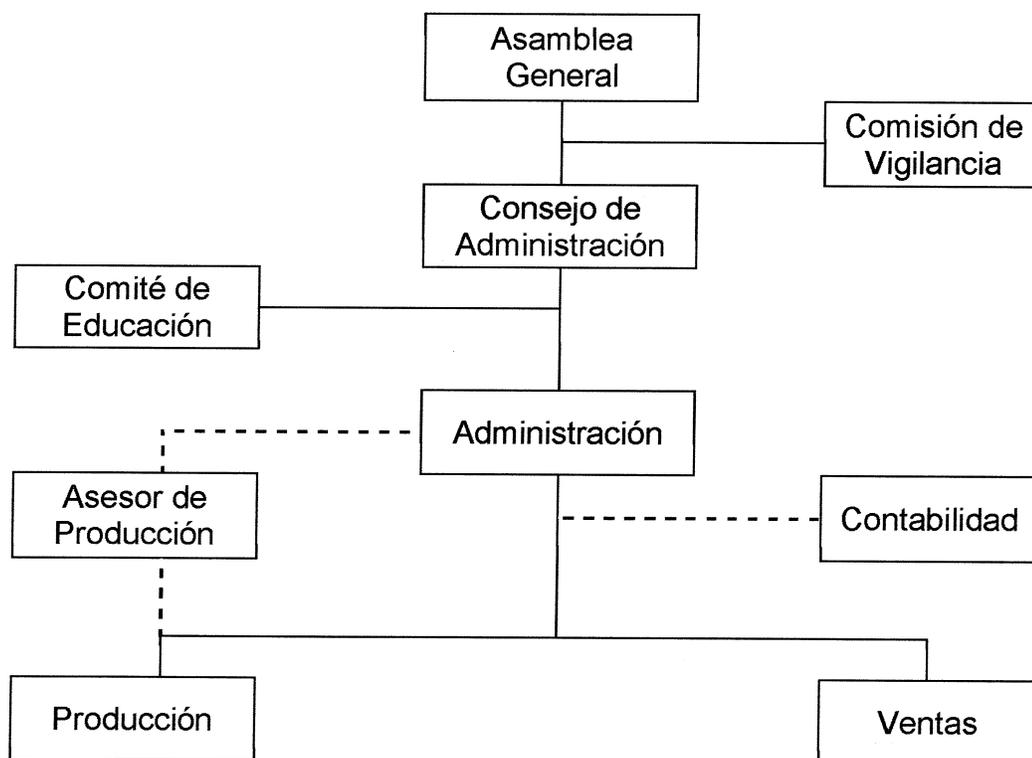
1.3 Administración

1.4 Producción

## 1.5 Ventas

Luego de definir la estructura organizacional a través de códigos, se presenta el organigrama estructural de COPPA, R.L.

**Municipio de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Piña en Almíbar**  
**Organigrama Estructural Propuesto**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de la Ley General de Cooperativas. Decreto Número 82-78, artículo 12. Segundo semestre 2015.

En la gráfica anterior se muestra que la máxima autoridad es la asamblea general quien tendrá a su cargo la toma de decisiones, así mismo, se contará con un consejo de administración del cual será designado, un departamento de comité de vigilancia y un comité de educación de acuerdo al artículo 12 de la Ley

General de Cooperativas, también contará con los departamentos funcionales de administración, contabilidad, producción y ventas. Como puede apreciarse, cuenta con tres niveles: el estratégico, táctico y operativo.

Es necesario a ser saber que el asesor de producción y contabilidad son puestos que no figuran dentro del manual, dado que son unidades externas de asesoramiento; además el área de producción y venta no cuentan con un encargado, van a ser supervisados por el administrador.

## **V. FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS**

A continuación, se describen las funciones básicas que deben realizar cada una de las unidades en las que se encuentra constituida la Cooperativa y así contribuir con su correcto desempeño.

- **Asamblea general**

Está integrada por todos los asociados, como órgano supremo, tiene a su cargo la aprobación de planes, políticas y el funcionamiento en general de la Cooperativa, entre sus principales funciones se encuentran:

- Aprobar los planes anuales de trabajo de las áreas de producción y ventas.
- Verificar el logro de los objetivos establecidos en el plan estratégico.
- Tomar y aprobar decisiones concernientes a la administración, producción y venta; cada situación será favorecida por la mayoría de votos de la asamblea general.
- Realizar reuniones ordinarias y extraordinarias.

- **Comisión de vigilancia**

Vela para que la Cooperativa no incurra en pérdidas por manejo negligente, doloso o arbitrario por parte del consejo de administración, alguno de sus miembros, la gerencia o los empleados.

- Fiscalizar las distintas unidades y departamentos que conforma la Cooperativa.
- Examinar las operaciones de la Cooperativa, por lo menos una vez cada trimestre, presenta los informes al consejo de administración.
- Solicitar al Consejo de Administración la contratación de servicios profesionales para la realización de auditorías, o solicitar estos servicios a organismos del Estado facultados para ello.

- **Consejo de administración**

Hace cumplir los estatutos de la Cooperativa, aprobados en asamblea general, informa a los asociados de las actividades que se realizan y está conformada por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales.

- Efectúa reuniones con administración para la toma de decisiones.
- Encargado de ejecutar y supervisar las decisiones tomadas en asamblea general.
- Analiza, en conjunto con la administración, los planes estratégicos establecidos en el corto y largo plazo.
- Solicita informes de los resultados financieros cada tres meses y al final de cada ejercicio operacional.
- Nombrar a gerentes, encargados, contador, empleados de la Cooperativa.
- Convoca asamblea general, ordinaria o extraordinaria.

- **Comité de educación**

Tiene la responsabilidad de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los socios de la Cooperativa y de los miembros de la Comunidad donde funciona. Esta capacitación y formación debe contemplar todos los aspectos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa como empresa económica de interés social. Sus funciones son:

- Fomentar la educación cooperativa entre los socios.
- Difundir los principios y la filosofía del cooperativismo;
- Instruir a los socios acerca de sus obligaciones y derechos;
- Promover el intercambio de información y experiencias entre los socios;
- Coordinar y ejecutar las relaciones públicas de la cooperativa con la comunidad.
- Promover la realización de eventos para dar a conocer a la comunidad los beneficios obtenidos a través del trabajo cooperativo.

- **Administración**

Nivel jerárquico táctico, encargado de hacer cumplir las decisiones tomadas por la asamblea general, y de consultar al consejo de administración las decisiones tomadas por él. Delega funciones al nivel operativo, producción y ventas.

- Administra las dos áreas funcionales de la Cooperativa, producción y ventas.
- Analiza, en conjunto con el consejo de administración, los planes de trabajo.
- Toma medidas de control para el logro de los objetivos establecidos.
- Presenta a la asamblea general los planes de trabajos para la aprobación.
- Expone ante asamblea general los resultados obtenidos a final de año.

- **Producción**

En esta área tendrán dos empleados quienes serán los responsables de la manipulación y procesamiento de la materia prima. Para este caso tendrán que realizar las tareas asignadas en el menor tiempo posible para que la cadena de elaboración no se vea afectada, además estarán bajo supervisión de la administración.

- Solicita los manuales administrativos.
- Administra con eficiencia y eficacia los recursos que le son asignados.
- Realiza cada uno de los procedimientos a llevar a cabo en el proceso de producción de piña en almíbar.

- **Ventas**

Se contará con un empleado, quien será encargado de la negociación y de las ventas de la producción.

- Mantiene relaciones con los clientes y proveedores.
- Realiza planes de trabajo, y los presenta a la administración.
- Presenta reportes de ventas ante la administración.

## **VI. DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PUESTOS**

En los siguientes formatos se desarrolla la descripción y especificación de los puestos y cargos, en el que se especifica la responsabilidad, autoridad, subordinación y requisitos de cada unidad de trabajo de la Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada -COPPA, R.L.

<b>Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada. COPPA, R.L.</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del cargo:	Presidente del consejo de administración
Ubicación administrativa:	Consejo de administración
Inmediato superior:	Asamblea general
Subalternos:	Administración
Código:	AA-1.2
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Cargo directivo que consiste en supervisar las actividades administrativas, financieras, producción y comercialización.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige las reuniones de la asamblea general.</li> <li>• Representa legalmente a la Cooperativa en las diferentes actividades.</li> <li>• Supervisa los planes de trabajo que presenta la administración.</li> <li>• Verifica los resultados obtenidos comparados con los objetivos establecidos.</li> <li>• Asiste a reuniones con otras organizaciones, siempre que sea requerido.</li> <li>• Permanece informado de todas las actividades que se realizan dentro de la organización.</li> <li>• Aprueba el presupuesto anual.</li> <li>• Asegurar que se cumplan las políticas, reglamentos establecidos.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea general</li> <li>• Consejo de administración</li> <li>• Administración</li> </ul> <p><b>Autoridad:</b> Se le es delegado como el máximo representante en la jerarquía estructural, pero su voto de decisión es la misma que los otros asociados.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Manejo de información o documentos de administración, finanzas, ventas y producción.</p>	
<b>III. ESPECIFICACIÓN</b>	
Educación:	Título de educación media.
Capacitación:	Necesarios en temas administrativos
Tipo de experiencia:	haber laborado en actividades artesanales y cooperativas
Tiempo de la experiencia:	como mínimo dos años.
Habilidades y destrezas:	analítica, numérica, manejo de personal.
Otros requisitos:	ser originario del Municipio, dominio de público y conocimientos del mercado artesanal.
<b>Elaborado por:</b> Rony Hernández.	<b>Fecha:</b> octubre de 2017.

<b>Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada. COPPA, R.L.</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del cargo:	Vicepresidente del consejo de administración
Ubicación administrativa:	Consejo de administración
Inmediato superior:	Presidente del consejo de administración
Subalternos:	Administración
Código:	AA-1.2
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Consiste en auxiliar las funciones del presidente del consejo de administración, y suplir si éste se encuentra ausente.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al presidente en actividades del consejo de administración.</li> <li>• Representa legalmente a la Cooperativa en las diferentes actividades.</li> <li>• Supervisa los planes de trabajo que presenta la administración.</li> <li>• Evalúa las medidas de control ejercidas por administración.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea general</li> <li>• Consejo de administración</li> <li>• Administración</li> </ul> <p><b>Autoridad:</b> Sobre la unidad de administración, tiene voz y voto en el consejo de administración.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Manejo de información o documentos de administración, finanzas, ventas y producción.</p>	
<b>III. ESPECIFICACIÓN</b>	
Educación:	Carrera de diversificado finalizado.
Capacitación:	Temas administrativos.
Tipo de experiencia:	haber laborado en actividades artesanales y cooperativas
Tiempo de la experiencia:	Como mínimo dos años.
Habilidades y destrezas:	analítica, numérica, manejo de personal.
Otros requisitos:	Ser originario del Municipio, dominio de público y conocimientos del mercado artesanal.
<b>Elaborado por:</b> Rony Hernández.	
<b>Fecha:</b> octubre de 2017.	

<b>Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada. COPPA, R.L.</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del cargo:	Secretario del consejo de administración
Ubicación administrativa:	Consejo de administración
Inmediato superior:	Asamblea general
Subalternos:	Administración
Código:	AA-1.2
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Se encarga de realizar el control de actas, resoluciones y acuerdos del consejo de administración, así como los expedientes ingresados a la Cooperativa.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define la agenda de las sesiones ordinarias y extraordinarias.</li> <li>• Elabora en los libros respectivos, las actas de las sesiones del consejo de administración y autorizarlas con las firmas correspondientes al ser aprobadas.</li> <li>• Certifica las actas y autorizar las resoluciones del consejo de administración y asamblea general.</li> <li>• Redacta la memoria de labores y presentarla al consejo de administración</li> <li>• Resguardar las certificaciones de las actas de cada sesión.</li> <li>• Notificar sobre convocatorias para reuniones por el presidente del consejo de administración.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea general</li> <li>• Consejo de administración</li> <li>• Administración</li> </ul> <p><b>Autoridad:</b> Ejerce autoridad en conjunto a los otros miembros del consejo de administración, sobre administración.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Manejo de información o documentos de administración, finanzas, ventas y producción.</p>	
<b>III. ESPECIFICACIÓN</b>	
Educación:	Título de educación media.
Capacitación:	Necesarios en temas administrativos
Tipo de experiencia:	Haber laborado en actividades artesanales y cooperativas.
Tiempo de la experiencia:	como mínimo dos años.
Habilidades y destrezas:	analítica, numérica, manejo de personal.
Otros requisitos:	ser originario del Municipio, dominio de público y conocimientos del mercado artesanal.
<b>Elaborado por:</b> Rony Hernández.	<b>Fecha:</b> octubre de 2017.

<b>Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada. COPPA, R.L.</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del cargo:	Tesorero del consejo de administración
Ubicación administrativa:	Consejo de administración
Inmediato superior:	Asamblea general
Subalternos:	Administración
Código:	AA-1.2
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Encargado de administrar, controlar y rendir cuentas de los recursos financieros de la Cooperativa.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa el registro en los libros la contabilidad de ingresos y egresos.</li> <li>• Supervisa que las órdenes de compra y pago cumplan con los requisitos establecidos.</li> <li>• Elabora las propuestas de la política financiera y someterla a consideración de asamblea general, por medio del consejo de administración.</li> <li>• Coordina en conjunto el consejo de administración, la programación y formulación del presupuesto, la programación de la ejecución y evaluación de la gestión presupuestaria.</li> <li>• Revisa y controla los cheques emitidos, pagados y en circulación.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea general</li> <li>• Consejo de administración</li> <li>• Administración</li> </ul> <p><b>Autoridad:</b> Ejerce autoridad en conjunto a los otros miembros del consejo de administración, sobre administración.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Manejo de información o documentos de finanzas, ventas y producción.</p>	
<b>III. ESPECIFICACIÓN</b>	
Educación:	Título obtenido como Perito Contador.
Capacitación:	Necesarios en temas administrativos.
Tipo de experiencia:	Haber laborado como contador.
Tiempo de la experiencia:	como mínimo dos años.
Habilidades y destrezas:	analítica, numérica, manejo de personal.
Otros requisitos:	Ser originario del Municipio, dominio de público y conocimientos del mercado artesanal.
<b>Elaborado por:</b> Rony Hernández.	
<b>Fecha:</b> octubre de 2017.	

<b>Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada. COPPA, R.L.</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del cargo:	Vocal I y II del consejo de administración
Ubicación administrativa:	Consejo de administración
Inmediato superior:	Asamblea general
Subalternos:	Administración
Código:	AA-1.2
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Constituido por un miembro del consejo de administración, sustituye al secretario o tesorero por motivo de ausencia en su cargo, todas las veces que sean necesarias.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa algún cargo cuando sea requerido.</li> <li>• Auxilia las actividades del cargo quien lo solicite.</li> <li>• Apoyar en los planes de trabajo de los miembros del consejo de administración.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea general</li> <li>• Consejo de administración</li> <li>• Administración</li> </ul> <p><b>Autoridad:</b> No tiene personal bajo su responsabilidad, excepto al sustituir algún cargo del consejo de administración.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Manejo de Información y documentos de administración, comercialización y producción.</p>	
<b>III. ESPECIFICACIÓN</b>	
Educación:	Título a nivel diversificado.
Capacitación:	Necesarios en temas administrativos.
Tipo de experiencia:	Haber laborado en actividades artesanales y cooperativas.
Tiempo de la experiencia:	como mínimo dos años.
Habilidades y destrezas:	analítica, numérica, manejo de personal.
Otros requisitos:	Ser originario del Municipio, dominio de público y conocimientos del mercado artesanal.
<b>Elaborado por:</b> Rony Hernández.	<b>Fecha:</b> octubre de 2017.

<b>Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada. COPPA, R.L.</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto:	Jefe administrativo
Ubicación administrativa:	Administración
Inmediato superior:	Consejo de administración
Subalternos:	Producción y ventas
Código:	AA-1.3
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Es un puesto de carácter administrativo, en el cual consiste en planificar administrar, dirigir, supervisar y controlar las actividades administrativas, productivas y de ventas.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a sesiones de junta directiva del consejo de administración.</li> <li>• Informar a la misma sobre planes y programas de trabajo de la Cooperativa.</li> <li>• Organizar e integrar la asignación de tareas y recursos a los diferentes departamentos.</li> <li>• Supervisar los procedimientos y comercialización del producto.</li> <li>• Tiene bajo su responsabilidad la planeación, ejecución, dirección y control de las operaciones dentro de la Cooperativa.</li> <li>• Administrar de manera eficaz y eficiente los recursos de la Cooperativa.</li> <li>• Dar seguimiento a los planes de acción de los departamentos de producción y comercialización.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de administración</li> <li>• Departamento de producción y ventas</li> <li>• Clientes y proveedores</li> </ul> <p><b>Autoridad:</b> Ejerce autoridad sobre los encargados de venta y producción.</p> <p><b>Responsabilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el buen funcionamiento de la organización a través de la aplicación de estrategias y planes.</li> <li>• De la planificación, ejecución, dirección y control de las operaciones.</li> <li>• Sobre bienes y valores de la Cooperativa.</li> </ul>	
<b>III. ESPECIFICACIÓN</b>	
Educación:	Título a nivel diversificado.
Capacitación:	Necesarios en temas administrativos.
Tipo de experiencia:	Haber laborado en actividades artesanales y cooperativas
Tiempo de la experiencia:	como mínimo dos años.
Habilidades y destrezas:	analítica, numérica, manejo de personal.
Otros requisitos:	Ser originario del Municipio, dominio de público y conocimientos del mercado artesanal.
<b>Elaborado por:</b> Rony Hernández.	<b>Fecha:</b> octubre de 2017.

<b>Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada. COPPA, R.L.</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto:	Jefe de producción
Ubicación administrativa:	Área administrativa
Inmediato superior:	Jefe administrativo
Subalternos:	Trabajadores del área de producción
Código:	AA-1.4
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Puesto administrativo que coordina el área de producción de la Cooperativa.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa los planes de trabajo de producción, y los presenta ante el jefe administrativo para su aprobación y ejecución.</li> <li>• Actualiza el plan estratégico del área de producción.</li> <li>• Toma medidas de control para la consecución de los objetivos.</li> <li>• Asiste a las reuniones de la asamblea general y junta directiva.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea general</li> <li>• Consejo de administración</li> <li>• Administración</li> <li>• Ventas</li> </ul> <p><b>Autoridad:</b> Delega funciones al personal de producción.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Manejo de información o documentos del área de producción e informes de ventas, insumos, equipos y herramientas.</p>	
<b>III. ESPECIFICACIÓN</b>	
Educación:	Título de educación media.
Capacitación:	Necesarios en temas administrativos.
Tipo de experiencia:	Haber laborado en actividades artesanales y cooperativas.
Tiempo de la experiencia:	como mínimo dos años.
Habilidades y destrezas:	analítica, numérica, manejo de personal.
Otros requisitos:	ser originario del Municipio, dominio de público.
<b>Elaborado por:</b> Rony Hernández.	<b>Fecha:</b> octubre de 2017.

<b>Cooperativa de Productores de Piña en Almíbar, Responsabilidad Limitada. COPPA, R.L.</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto:	Jefe de ventas
Ubicación administrativa:	Área administrativa
Inmediato superior:	Jefe administrativo
Subalternos:	Trabajadores del área de ventas
Código:	AA-1.5
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Responsable de ejercer las funciones que requiere el departamento de ventas; es el encargado de supervisar la oferta y demanda del producto en el mercado regional.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el plan estratégico del área.</li> <li>• Aplica y evalúa las herramientas de control para la consecución de los objetivos trazados.</li> <li>• Administra la cadena de suministro y los canales de comercialización.</li> <li>• Lleva a cabo trabajos de campo en el mercado meta.</li> <li>• Presenta resultados de la comercialización al jefe administrativo.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea general</li> <li>• Consejo de administración</li> <li>• Administración</li> <li>• Producción</li> </ul> <p><b>Autoridad:</b> Sobre los recursos del departamento.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Manejo de información o documentos del área de ventas e informes de ventas, insumos, equipos y herramientas del área.</p>	
<b>III. ESPECIFICACIÓN</b>	
Educación:	Título de educación media.
Capacitación:	Necesarios en temas de ventas.
Tipo de experiencia:	Haber laborado en actividades artesanales y cooperativas.
Tiempo de la experiencia:	como mínimo dos años.
Habilidades y destrezas:	analítica, numérica, manejo de personal.
Otros requisitos:	ser originario del Municipio, dominio de público.
<b>Elaborado por:</b> Rony Hernández.	<b>Fecha:</b> octubre de 2017.