

MUNICIPIO DE NUEVO SAN CARLOS  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (BLOCKERA) Y PROYECTO:  
PRODUCCIÓN DE TOSTADAS DE MAÍZ”

JOSELIN ROXANA VILLALOBOS GARCÍA

TEMA GENERAL

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

MUNICIPIO DE NUEVO SAN CARLOS  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

TEMA INDIVIDUAL

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (BLOCKERA) Y PROYECTO:  
PRODUCCIÓN DE TOSTADAS DE MAÍZ”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2018

2018

(c)

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

NUEVO SAN CARLOS – VOLUMEN 6

2-80-10-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 8°. 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 (BLOCKERA) Y PROYECTO:  
PRODUCCIÓN DE TOSTADAS DE MAÍZ”

MUNICIPIO DE NUEVO SAN CARLOS  
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

JOSELIN ROXANA VILLALOBOS GARCÍA

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, abril 2018

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

<b>Decano:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</b>
<b>Secretario:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>Vocal Primero:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>Vocal Segundo:</b>	<b>MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio</b>
<b>Vocal Cuarto:</b>	<b>P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla</b>
<b>Vocal Quinto:</b>	<b>P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez</b>

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO S-8  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR**: Que en sesión celebrada el día 27 de abril de 2018, según Acta No. 13-2018 Punto QUINTO inciso 4.3 subinciso 4.3.60 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (BLOCKERA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE TOSTADAS DE MAÍZ", municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu.

Presentó **JOSELIN ROXANA VILLALOBOS GARCÍA**

Para su graduación profesional como: ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

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

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a los nueve días del mes de mayo de dos mil dieciocho.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



M.CH.

### **ACTO QUE DEDICO:**

- Dios: Gracias Padre, por escuchar mis oraciones, por permitirme disfrutar de esta bendición con familiares y amigos, sin tu guía no sería posible, gracias por todo.
- Padres: María Elena García y Rolando Villalobos. Por la vida, amor, estudios, paciencia y apoyo incondicional, los amo. Siempre los he admirado.
- Abuelos: A mis Abuelos: Carmen Hernández, Fausto Villalobos, Sofía Herrera y Pedro García, por su cariño, ejemplo y apoyo, gracias, siempre estarán en mi corazón.
- Hermanos, primos y sobrinos: Claudia, Wagner y Alexander, en especial a mi sobrino Abdiel, para que sea ejemplo de perseverancia y superación, gracias por su apoyo y cariño, forman gran parte de mi corazón, los adoro.
- Amigos y compañeros del EPS: Sayra, Vivian, Iris, Dania, Reyna, Alvaro, Manolo, Nicolás, Sandra, Rebeca, Liss, Aury, Oly, Rodolfo, Pedro Pablo, Flor, Marilyn, Byron y Walden. Gracias por ser grandes amigos, por su apoyo, consejos y compañía en este proceso, gracias a Dios, sí se pudo. La honra y la gloria sean para Él.
- Facultad de Ciencias Económicas: Gracias por permitirme ingresar a sus aulas, por las enseñanzas y excelentes catedráticos, y por permitirme formar parte de la Escuela de Administración.
- Municipio de Nuevo San Carlos: Gracias por permitirnos realizar nuestro estudio en su Municipio y por facilitarnos la información. Especial agradecimiento a la familia de don Abel y doña Clarita De León, encantadora familia, gracias por su compañía y apoyo.
- Lugar de trabajo: Gracias a mis jefes y lugar de trabajo, por permitirme realizar el ejercicio profesional supervisado, agradezco su comprensión y apoyo.
- Al pueblo de Guatemala: Gracias por hacer posible la educación superior, mi compromiso es servirles.

## ÍNDICE GENERAL

	Descripción	Página
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
	<b>CAPÍTULO I</b>	
	<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO</b>	
<b>1.1</b>	<b>MARCO GENERAL</b>	<b>1</b>
1.1.1	Antecedentes históricos del Municipio	1
1.1.2	Localización y extensión	1
1.1.3	Clima	3
<b>1.2</b>	<b>DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA</b>	<b>3</b>
1.2.1	División política	3
1.2.2	División administrativa	5
<b>1.3</b>	<b>RECURSOS NATURALES</b>	<b>6</b>
1.3.1	Agua	6
1.3.2	Bosques	6
1.3.3	Suelos	7
1.3.3.1	Tipo o series de suelos	7
<b>1.4</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>7</b>
1.4.1	Población según género, área geográfica, grupo étnico y edad	8
1.4.2	Población Económicamente Activa -PEA-	8
1.4.2.1	Género	8
1.4.2.2	Área geográfica	9
1.4.2.3	Actividad productiva	9
1.4.3	Pobreza	9
<b>1.5</b>	<b>SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA</b>	<b>10</b>
1.5.1	Educación	10
1.5.1.1	Infraestructura educativa	10
1.5.1.2	Inscripción de alumnos por nivel educativo, sector y área	11
1.5.1.3	Cobertura educativa	11
1.5.1.4	Tasas de promoción, repitencia y deserción	11
1.5.1.5	Personal docente por nivel educativo, sector y área	12
1.5.1.6	Alfabetismo y analfabetismo	12
1.5.2	Salud	13
1.5.2.1	Infraestructura de salud	13
1.5.2.2	Cobertura en salud	13
1.5.2.3	Tasas y causas de morbilidad infantil	14

1.5.2.4	Tasas y causas de morbilidad general	14
1.5.2.5	Tasas y causas de mortalidad infantil	14
1.5.2.6	Tasas y causas de mortalidad general	15
1.5.2.7	Tasas de natalidad	15
1.5.3	Agua	15
1.5.4	Drenajes	16
1.5.5	Energía eléctrica	16
1.5.5.1	Domiciliar	16
1.5.5.2	Alumbrado público	16
1.5.6	Letrinas y otros servicios sanitarios	16
1.5.7	Sistemas de recolección de basura	16
1.5.8	Sistemas de tratamiento de aguas servidas	17
1.5.9	Sistemas de tratamiento de desechos sólidos	17
1.5.10	Cementerios	17
<b>1.6</b>	<b>INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA</b>	<b>17</b>
1.6.1	Vías de acceso	18
1.6.2	Puentes	18
1.6.3	Unidades de riego	18
1.6.4	Centros de acopio	19
1.6.5	Mercados	19
1.6.6	Energía eléctrica comercial e industrial	19
1.6.7	Telecomunicaciones	19
1.6.8	Transporte	19
1.6.9	Rastros	20
1.6.10	Beneficios	20
<b>1.7</b>	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>20</b>
1.7.1	Organizaciones sociales	20
1.7.2	Organizaciones productivas	21
<b>1.8</b>	<b>ENTIDADES DE APOYO</b>	<b>21</b>
1.8.1	Instituciones estatales	22
1.8.2	Instituciones municipales	22
1.8.3	Organizaciones no Gubernamentales -ONG´S-	22
1.8.4	Entidades privadas	23
1.8.5	Instituciones internacionales	23
<b>1.9</b>	<b>FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO</b>	<b>23</b>
1.9.1	Flujo comercial	23
1.9.2	Flujo financiero	25
1.9.3	Remesas familiares	25
<b>1.10</b>	<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS</b>	<b>25</b>

1.10.1	Actividad agrícola	26
1.10.2	Actividad pecuaria	26
1.10.3	Actividad artesanal	26
1.10.4	Actividad agroindustrial	27
1.10.5	Comercio y servicios	27

## **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCCIÓN DE BLOCK**

<b>2.1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS</b>	<b>28</b>
<b>2.2</b>	<b>VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN</b>	<b>28</b>
<b>2.3</b>	<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<b>29</b>
2.3.1	Costo directo de producción	29
2.3.2	Estado de resultados	30
2.3.3	Rentabilidad	31
2.3.4	Financiamiento	31
<b>2.4</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>32</b>
2.4.1	Mezcla de mercadotecnia	32
2.4.2	Canales de comercialización	33
2.4.3	Márgenes de comercialización	34
<b>2.5</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>35</b>
2.5.1	Estructura organizacional	36
<b>2.6</b>	<b>GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>37</b>
<b>2.7</b>	<b>RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>37</b>

## **CAPÍTULO III PROYECTO: PRODUCCIÓN DE TOSTADAS DE MAÍZ**

<b>3.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>38</b>
<b>3.2</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>39</b>
<b>3.3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>39</b>
3.3.1	Objetivo general	39
3.3.2	Objetivos específicos	40

<b>3.4</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>40</b>
3.4.1	Identificación del producto	41
3.4.2	Características del producto	41
3.4.3	Precio	43
3.4.4	Comercialización	43
3.4.5	Mezcla de mercadeo	44
3.4.6	Canales de comercialización	45
<b>3.5</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>45</b>
3.5.1	Localización óptima	45
3.5.1.1	Macrolocalización	45
3.5.1.2	Microlocalización	46
3.5.2	Tamaño del proyecto	46
3.5.3	Volumen y valor de la producción	46
3.5.4	Proceso productivo	47
<b>3.6</b>	<b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL</b>	<b>49</b>
<b>3.7</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>49</b>
3.7.1	Inversión fija	49
3.7.2	Inversión de capital de trabajo	50
3.7.3	Inversión total	52
3.7.4	Financiamiento	53
3.7.4.1	Fuentes internas	53
3.7.4.2	Fuentes externas	54
3.7.5	Estados financieros	54
3.7.5.1	Estado de costo directo de producción proyectado	54
3.7.5.2	Estado de resultados proyectado	56
<b>3.8</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>57</b>
<b>3.9</b>	<b>IMPACTO SOCIAL</b>	<b>58</b>

**CAPÍTULO IV**  
**ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**  
**PROYECTO: PRODUCCIÓN DE TOSTADAS DE MAÍZ**

<b>4.1</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>60</b>
4.1.1	Planeación estratégica	61
<b>4.2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>62</b>
4.2.1	Objetivo general	63
4.2.2	Objetivo específicos	63

<b>4.3</b>	<b>TIPO Y DENOMINACIÓN</b>	<b>64</b>
<b>4.4</b>	<b>MARCO JURÍDICO</b>	<b>64</b>
4.4.1	Normas internas	64
4.4.2	Normas externas	65
<b>4.5</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>66</b>
4.5.1	Diseño de la organización	67
<b>4.6</b>	<b>FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>69</b>
4.6.1	Asamblea General	70
4.6.2	Junta Directiva	70
4.6.3	Administración	71
4.6.4	Producción	71
4.6.5	Comercialización	72
4.6.6	Contabilidad	72
<b>4.7</b>	<b>APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>72</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>76</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>78</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Resumen de Actividades Productivas, Años: 2015.	25
2	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal, Estado de Costo Directo de Producción, por Tamaño de Empresa y Producto, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015, (cifras en quetzales).	29
3	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal, Estado de Resultados por Tamaño de Empresa y Producto, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015, (cifras en quetzales).	30
4	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal, Financiamiento por Tamaño de Empresa y Producto, Año: 2015.	31
5	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Producción Blockera, Block de 15*20*40 cm, Márgenes de Comercialización, Año: 2015.	35
6	Municipio de Nuevo San Carlos, San Felipe y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Cuadros de Estudio de Mercado de Tostadas de Maíz, Período: 2010-2019.	42
7	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Volumen y Valor de la Producción de Tostadas de Maíz, Año: 1-5, (cifras en quetzales).	47
8	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz, Inversión Fija, Año: 2015.	50
9	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz, Inversión en Capital de Trabajo, Año: 2015.	51

10	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz, Inversión Total, Año: 2015, (cifras en quetzales).	52
11	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz, Fuentes de Financiamiento, Año: 2015, (cifras en quetzales).	53
12	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz, Plan de Amortización del Préstamo, Año: 2015, (cifras en quetzales).	54
13	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz, Costo Directo de Producción, del 01 de enero al 31 de diciembre de cada Año, (cifras en quetzales).	55
14	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz, Estado de Resultados Proyectado, del 01 de enero al 31 de diciembre de cada Año, (cifras en quetzales).	56

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Resumen de Centros Poblados por Categoría, Años: 1994, 2002 y 2015.	3
2	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal, Mezcla de Mercadotecnia, Año: 2015.	33
3	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Producción Blockera, Block de 15*20*40 cm, Canales de Comercialización, Año: 2015.	34
4	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Producción Blockera, Block de 15*20*40 cm, Estructura Organizacional, Año: 2015.	36
5	Municipio de Nuevo San Carlos, San Felipe y Retalhuleu, Proyecto: Producción Tostadas de Maíz, Matriz Mezcla de Mercadotecnia, Año: 2015.	44
6	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz, Evaluación Financiera, (cifras en quetzales).	58

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Flujo Comercial Productos de Importación, Año: 2015.	24
2	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Flujo Comercial Productos de Exportación, Año: 2015.	24
3	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz, Flujograma del Proceso Productivo, Año: 2015.	49
4	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz, Organigrama Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA-, Año: 2015.	68

## ÍNDICE DE MAPAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Localización Municipal, Año: 2015.	2

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, reconoce la problemática social y económica por la que atraviesa la población guatemalteca, donde se observa pobreza, desnutrición, analfabetismo, violencia, corrupción, entre otros. Por lo que, continúa inculcando en los estudiantes su responsabilidad de investigación científica, para encontrar respuestas y soluciones a las adversidades que agravian a Guatemala, logrando así, progreso y bienestar en los habitantes.

Para contribuir a lo anterior, la Facultad ha establecido el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, como una evaluación final para obtener el grado académico de licenciado en las carreras de Contaduría Pública y Auditoría, Economía y Administración de Empresas; extensión universitaria a los diferentes departamentos de la República, donde los practicantes realizan un estudio socioeconómico; de acuerdo a cada profesión, se estructura la investigación, se elaboran los instrumentos de investigación y se reconoce el lugar de trabajo, para identificar el nivel de desarrollo, los recursos y potencialidades productivas que poseen y que no han sido explotados, para luego, diseñar propuestas de inversión productivas a las autoridades municipales y para los habitantes, que les permitan el desarrollo de su comunidad.

Para realizar el EPS, se recibieron las siguientes fases: preparación general, donde se analizan las variables a indagar; preparación para elaborar planes de investigación e instrumentos operativos, se estudia la metodología de la exploración, los planes de tabulación y de boletas, así como, la recolección de datos, según el diseño de la muestra; y, la elaboración de planes de investigación e instrumentos operativos, se crea el plan de investigación general y particular y los instrumentos operativos, pruebas y reelaboración de boletas, así como, la

preparación del material de trabajo de campo. En ésta última, se encuentra el trabajo de campo y de gabinete. En el trabajo de campo, se obtiene la información general del Municipio, a través de entrevistas, observación, consultas locales a los archivos u otras fuentes; y, en el de gabinete, el equipo organiza la información para preparar el informe general e informes específicos, para disponer de ella en forma ordenada.

En ese sentido, los practicantes del segundo semestre del año 2015, optaron por dicha práctica y fueron designados para realizar el informe general, denominado “DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y RESUMEN DE PROPUESTAS DE INVERSIÓN”, en el municipio de Nuevo San Carlos del departamento de Retalhuleu, el trabajo de campo se realizó durante el período comprendido del 23 de septiembre al 23 de octubre de 2015.

El presente trabajo, se desprende del informe colectivo, el cual, posee como tema específico “ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (BLOCKERA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE TOSTADAS DE MAÍZ”. Se analiza el diseño y estructura organizacional de la actividad económica “Blockera” dentro del sector artesanal. Para la investigación se aplicó el método científico, dentro de las técnicas de investigación de campo se utilizaron las siguientes: observación, entrevista y encuesta, aplicadas a una muestra de 399 hogares, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

El presente informe está conformado por cuatro capítulos, los cuales se resumen a continuación:

Capítulo I, presenta las características socioeconómicas del Municipio, puntualiza las variables: marco general, división política y administrativa, recursos naturales, población, servicios básicos y su infraestructura, infraestructura productiva,

organizaciones sociales y productivas, entidades de apoyo, flujo comercial y financiero, por último, un resumen de actividades productivas.

Capítulo II, denominado “Diagnóstico de la Producción de Block”, contiene información relevante de la fabricación de block, sobre las características tecnológicas, volumen y valor de la producción, resultados financieros, comercialización, organización empresarial, generación de empleo, problemática encontrada y propuesta de solución.

Capítulo III, señala la factibilidad de implementar el proyecto “Producción de Tostadas de Maíz” a través de los estudios de mercado, técnico, administrativo-legal, financiero, evaluación financiera e impacto social que conlleva la aplicación del proyecto. Al efectuar el presente plan se pretende optimizar las condiciones de vida de los pueblos del Municipio.

Capítulo IV, se presenta el estudio “Administrativo Legal del Proyecto: Tostadas de Maíz”, conteniendo información de sus objetivos, tipo y denominación, marco jurídico, estructura organizacional, funciones básicas de las unidades administrativas y la aplicación del proceso administrativo. Se plantea la creación de una sociedad denominada Asociación de Productores de Tostadas Artesanales “APTA” y los lineamientos que la organización empresarial deberá aplicar para la estructura organizacional.

Por último, se encuentran las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía de la investigación realizada; así como, los anexos, que contienen los manuales de organización de descriptores de puestos de la organización propuesta APTA.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO**

Con el objetivo principal de estudiar los elementos que inciden en el desarrollo de los centros poblados del Municipio, se analizan las siguientes variables socioeconómicas:

#### **1.1 MARCO GENERAL**

Contiene información relacionada a los antecedentes históricos, localización y extensión y clima del municipio de Nuevo San Carlos.

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

La problemática que presentaban los habitantes del Municipio al realizar trámites ante las entidades del Estado, obedecía a la distancia que existía con la cabecera departamental de Quetzaltenango, por lo que, llegaron a un acuerdo con el gobierno central, para que Nuevo San Carlos pasara a formar parte del departamento de Retalhuleu, por su cercanía con la cabecera (7 km).

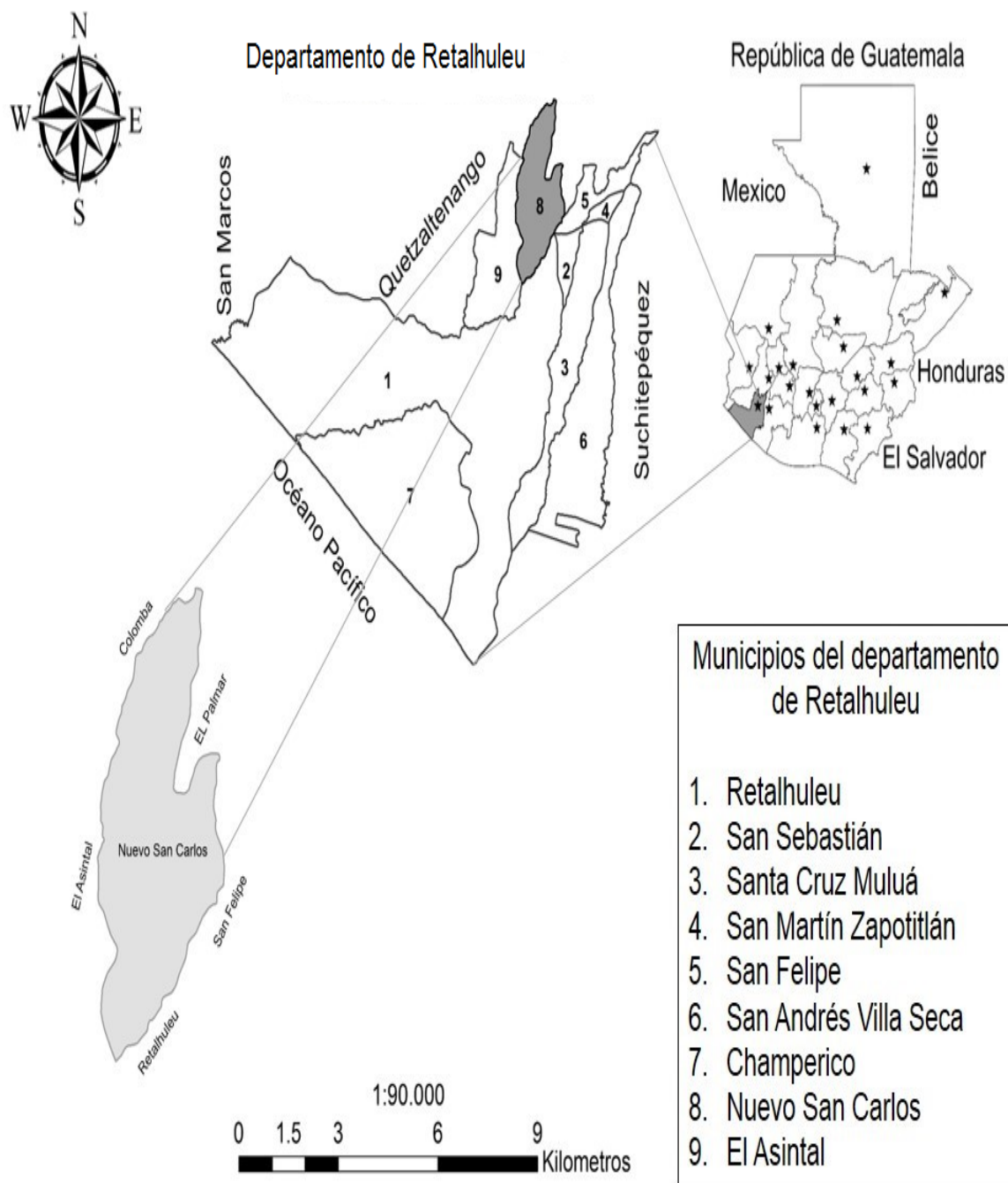
El 8 de abril de 1940, oficialmente pasó a ser jurisdicción del departamento de Retalhuleu, según Acuerdo Gubernativo emitido en esa fecha.

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

Se sitúa al norte del departamento de Retalhuleu. Sus límites son: al Norte, con los municipios de Colomba y El Palmar, del departamento de Quetzaltenango; al Sur, con el municipio de Retalhuleu; al Este, con El Palmar, San Felipe, San Sebastián y Retalhuleu; al Oeste, con El Asintal y Colomba.

En el siguiente mapa se encuentra la localización municipal, las colindancias por cada límite territorial del municipio de Nuevo San Carlos.

**Mapa 1**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Localización Municipal**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia, con base en mapas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- mapas digitales de la República de Guatemala.

### 1.1.3 Clima

Se establecen dos épocas: invierno y verano. La primera época de lluvia, inicia en mayo y se extiende hasta octubre, si es temporada de huracanes, el período de lluvia se prolonga hasta noviembre, el verano inicia en el mes de diciembre y finaliza en abril.

## 1.2 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

Se refiere a la forma de gestionar la administración del Municipio y la estructura de sus centros poblados para el ordenamiento del territorio.

### 1.2.1 División política

La división política del Municipio se encuentra dividida por 51 centros poblados, clasificados por categorías: pueblo o cabecera municipal, aldeas, caseríos, fincas y sectores. Para realizar la investigación de campo se tomó como base los datos del X Censo de población y V de Habitación 1994, XI Censo de población y VI de Habitación 2002 del INE. Según su categoría, se dividen en:

**Tabla 1**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Resumen de Centros Poblados por Categoría**  
**Años: 1994, 2002 y 2015**

	Categoría	Censo 1994	Censo 2002	Investigación de Campo 2015
		Categoría	Categoría	Categoría
1	Nuevo San Carlos	Pueblo	Pueblo	Pueblo
2	Cabañas	Aldea	Aldea	Aldea
3	Jerez	Aldea	Aldea	Aldea
4	La Libertad	Aldea	Aldea	Aldea
5	Montúfar I	Aldea	Aldea	Aldea
6	Morazán	Aldea	Aldea	Aldea
7	Santo Domingo Versalles		Aldea	Aldea
8	Montúfar II			Aldea
9	Granados I	Aldea	Aldea	Caserío
10	Candelaria Xolhuitz	Finca	Finca	Caserío
11	El Edén Xolhuitz	Finca	Finca	Caserío
12	San Juan Bautista	Finca	Finca	Caserío
13	Camelias Xolhuitz	Parcelamientos	Finca	Caserío

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

	Categoría	Censo 1994	Censo 2002	Investigación de Campo 2015
		Categoría	Categoría	Categoría
14	El Hato	Microparcelamientos	Finca	Caserío
15	La Felicidad	Ranchería	Finca	Caserío
16	Granados II			Caserío
17	Granados III			Caserío
18	Granados IV			Caserío
19	Victorias el Carmen			Caserío
20	Aurora Xolhuitz	Finca	Finca	Finca
21	Concepción Xolhuitz	Finca	Finca	Finca
22	Covadonga	Finca	Finca	Finca
23	El Encanto Xolhuitz	Finca	Finca	Finca
24	El Paraíso	Finca	Finca	Finca
25	El Salvador Xolhuitz	Finca	Finca	Finca
26	La Liria Xolhuitz	Finca	Finca	Finca
27	La Marina Xolhuitz	Finca	Finca	Finca
28	La Paz Xolhuitz	Finca	Finca	Finca
29	La Soledad Xolhuitz	Finca	Finca	Finca
30	La Sorpresa Xolhuitz	Finca	Finca	Finca
31	Los Laureles Xolhuitz	Finca	Finca	Finca
32	Miraflores	Finca	Finca	Finca
33	Santa Agustina Xolhuitz	Finca	Finca	Finca
34	Nil Cartago	Hacienda	Finca	Finca
35	San José Níl	Hacienda	Finca	Finca
36	Concepción Ralda	Finca	Finca	Finca
37	La Primavera	Finca		Finca
38	Bella Isla	Hacienda		Finca
39	Caimitales	Hacienda		Finca
40	El Porvenir			Finca
41	Barrios I	Aldea	Aldea	Sector
42	La Perla	Caserío	Caserío	Sector
43	Buenos Aires	Parcelamientos	Finca	Sector
44	Los López Versalles	Caserío	Sector	Sector
45	Barrios II			Sector
46	El Coco			Sector
47	La Flecha			Sector
48	Los Túnchez			Sector
49	Morán			Sector
50	Parcelas			Sector
51	Praderas			Sector
52	Versalles	Aldea	Aldea	
53	Concepción Pital o Las Lomas		Finca	
54	Lucilandia		Finca	
55	Pueblo Nuevo	Caserío		

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

El mapa de la división política se encuentra en el anexo 1. El Municipio ha tenido para el año 2015, cambios de nivel de categoría, distribución que no presentaban en los censos poblacionales de los años 1994 y 2002. Para el año de investigación se presentó un aumento de 13 centros poblados, varias fincas alcanzaron la categoría de caserío.

Para 1994, se establecieron 39 centros poblados según el X Censo de población y V habitacional; existía: un pueblo, ocho aldeas, tres caseríos, diecinueve fincas, cuatro haciendas, dos parcelamientos, un microparciamiento y una ranchería.

Para el 2002, según el XI censo poblacional y VI habitacional proporcionado por el INE, se determinó 38 centros poblados: un pueblo, nueve aldeas, un caserío, veintiséis fincas y un sector.

En el 2015, según la investigación de campo e información proporcionada por el Centro de Salud y proyecciones del INE, suman 51 centros poblados, distribuidos de la siguiente manera: un pueblo, siete aldeas, once caseríos, 21 fincas y once sectores.

### 1.2.2 División administrativa

Para facilitar la administración municipal, la población objeto de estudio se encuentra bajo la delegación de un Alcalde, Síndicos y Concejales, quienes son elegidos popularmente por la población en elecciones generales para un período de cuatro años. La Municipalidad, está clasificada como pueblo de primera categoría, cuenta con más de 20,000 habitantes.

### **1.3 RECURSOS NATURALES**

La diversidad de recursos naturales que posee el Municipio pueden ser utilizados y gestionados responsablemente, entre ellos se encuentran: ríos, suelos, bosques, fauna y flora, los cuales son importantes porque forman parte del bienestar y progreso de los habitantes, al ser utilizados de forma directa como materias primas, minerales y alimentos; o de forma indirecta como servicios ecológicos.

#### **1.3.1 Agua**

La hidrografía refleja las corrientes de agua en función del comportamiento topográfico de la cuenca, de su ubicación, dónde inicia y finaliza; como también, las pendientes de cada corriente.

Dentro de los ríos de Nuevo San Carlos se encuentran: Buenos Aires, Nil, Nilito, Cucubil, Camarón, Toná, Camaroncillo, Subá, Ixcucúá, El Coyote y Ocosito. El uso de fertilizantes, lavar ropa, la desembocadura de los drenajes en los ríos y el aumento de la población, han provocado la contaminación de las corrientes fluviales del Municipio.

Las cuencas hidrológicas, contienen peces blancos, cangrejos y camarones, los cuales no se dan por crianza de alguna finca, se reproducen naturalmente y provienen de los ríos Nil, Ocosito e Ixcucúá. Cabe mencionar que los ríos presentan caudal permanente, provocado por las constantes lluvias de la región.

#### **1.3.2 Bosques**

Para los censos 1979 representa una cobertura forestal de 813.47 km<sup>2</sup> y en el 2003 una extensión de 348.47 km<sup>2</sup>; para el 2010 existe una cobertura de 768.06 km<sup>2</sup> y para el 2015 de 388.00 km<sup>2</sup>. La cobertura ha disminuido 465 km<sup>2</sup>

desde el censo de 1979 comparado con el 2003, de este último año al 2010, ha incrementado a 419.59 km<sup>2</sup> y para el año 2015 ha disminuido en 380.06 km<sup>2</sup>.

### 1.3.3 Suelos

El cuidado de los suelos es importante para la obtención de los cultivos, los cuales pueden ser utilizados por los pobladores para la comercialización o consumo propio. Los suelos varían de forma gradual en su estructura; dentro de sus componentes se encuentran: rocas, arena, arcilla, humus (materia orgánica en descomposición), minerales y otros en diferentes proporciones.

#### 1.3.3.1 Tipo o series de suelos

De acuerdo al estudio de las series de suelos de la República de Guatemala elaborado por Simmons, Tárano y Pinto, publicado en 1959 se determinó que, los tipos de suelos del Municipio con mayor representación son: Retalhuleu, Chuvá y Samayac, con 46.12%, 21.20% y 18.28%, respectivamente; en menor escala, las series de Mazatenango con 8.22%, Suchitepéquez con 4.56% y Chicolá con 1.61%. Desafortunadamente, no existen actualizaciones de las series, para obtener mayor conocimiento de los mismos.

## 1.4 POBLACIÓN

Todas las variables del estudio socioeconómico giran alrededor de la variable población, abarca indicadores demográficos de: población según género, área geográfica, grupo étnico y edad, población económicamente activa, pobreza extrema y no extrema, según fuentes de investigación documental del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 y de la investigación de campo del Ejercicio Profesional Supervisado 2015. De acuerdo a la investigación de campo, para el 2015 se estableció la cantidad de 33,306 habitantes, equivalente a 6,885 hogares.

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

Para los años 1994 y 2002, la población por género muestra un porcentaje equitativo de 50% entre hombres y mujeres; para el 2015 según proyecciones del INE establece 17,004 (51%) mujeres y 16,302 (49%) hombres, por lo tanto, la población femenina supera a la masculina.

En relación a la población por área geográfica, se observa que los pobladores del área rural migran al caso urbano, para obtener mejores condiciones de vida; para 1994 el casco urbano era ocupado únicamente por 23,125 habitantes; en el 2002 se incrementó 4,149 para un total de 27,274 pobladores; para 2015 el 57% es corresponde al rural y 43% al urbano.

Para 2015, la población indígena es representada por el 5% y el 95% por la no indígena. Por rango edad, para el 2015, se establece que, de 0 a 6 años lo conforma el 21%; de 7 a 14, un 24%; de 15 a 64, el 50%; y, de 65 en adelante un 5%.

#### 1.4.2 Población Económicamente Activa -PEA-

El XI Censo Nacional de Población y el VI de Habitación 2002 del INE, considera como PEA a todas las personas que trabajan o buscan activamente una oportunidad laboral, y que se encuentran entre las edades de 7 a 64. Esta subvariable analiza el área de trabajo en donde habitan las personas y las divide por género, área rural o urbana y por actividad productiva. A la vez, se analiza contra datos proyectados del INE para el 2015.

##### 1.4.2.1 Género

En 1994, el total de habitantes en busca de una ocupación era de 5,865 donde el 92% era masculina y el 8% correspondía al género femenino, situación que ha variado significativamente para el 2002, debido a que la PEA estaba conformada por el 76% por el masculino y el 24% por el femenino, donde aumentó a un total

de 6,965; por último, la proyección de 2015, creció a 8,505 ocupantes, 6,456 está representado por mujeres y la diferencia de 2,049 por hombres; esto significa que las mujeres se han involucrado notablemente en el ámbito laboral.

#### 1.4.2.2 Área geográfica

Para el 2015, el 5% se encuentra ubicada en el área urbana y el 95% en el rural, es decir, que las actividades agrícolas, pecuarias y artesanales se realizan mayormente en esta última área.

#### 1.4.2.3 Actividad productiva

En el Municipio predominan los servicios con un 47%, empleando 3,997 habitantes; seguida por la agrícola con un 32%, y comercios por el 14%, también se encuentra la actividad agroindustrial, pecuaria, artesanal, en mínima participación.

#### 1.4.3 Pobreza

Los ingresos económicos no son suficientes para suplir las necesidades mínimas. El Costo de la Canasta Básica -CBA- a septiembre de 2015 es de Q114.56 y el de la Canasta Básica Vital -CBV- es de Q209.05 diarios por familia, por lo que el estudio de esta variable se hace bajo este contexto. La pobreza total se compone por la suma de los índices de pobreza extrema y no extrema.

Se estableció que el 54.34% de la población del Municipio se encuentra en pobreza extrema, debido a que sus ingresos económicos son escasos para cubrir el costo del consumo mínimo de alimentos; el 35.73% vive en condiciones de pobreza no extrema, logran abarcar como mínimo el costo de la canasta básica pero no el costo mínimo adicional calculado para otros bienes y servicios básicos; y el 9.93% de no pobres, quienes viven con ingresos iguales o superiores al valor per cápita de la línea nacional de pobreza general, es decir,

pueden cubrir el costo mínimo alimentario y el no alimentario, es decir la CBA y la CBV.

Según ENCOVI 2014, el departamento de Retalhuleu ocupa el puesto número 19 en extrema pobreza y el 11 en pobreza no extrema.

Para el 2015 el Municipio ocupaba el segundo lugar de pobreza departamental, con 78.88% de pobreza total y 23.05% de pobreza extrema, comparado con el año 2006, la pobreza total disminuyó 4.70% y para el 2014 aumentó 4%.

Los resultados de la encuesta 2015, demuestran que el índice de pobreza total en el Municipio ascendió a 14.17% respecto al 2014, lo que representa 54.34% de extrema y 35.73% de no extrema.

## **1.5 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA**

Los servicios básicos y las obras de infraestructura en el Municipio son necesarios para brindar una mejor calidad de vida a los pobladores, los cuales se estudian a continuación:

### **1.5.1 Educación**

La educación del Municipio está conformada por el sector público en niveles educativos: preprimaria, primaria, básicos por cooperativa y diversificado; en el sector privado los niveles educativos de preprimaria y primaria. Para el nivel universitario los estudiantes deben dirigirse a la cabecera departamental.

#### **1.5.1.1 Infraestructura educativa**

El Municipio para el 2015, cuenta con una diversidad de centros educativos, en total 103 centros en el sector público, conformado por 83 sectores oficiales, diez sedes en el privado, nueve por cooperativa y uno municipal.

Con una cobertura en el área rural de 91 centros: 34.06% representa el nivel de preprimaria, primaria el 39.56%, básico 24.18% y diversificado 2.20%. El área urbana tiene 12 establecimientos: 25% corresponde a preprimaria, 33.33% primaria, 16.67% básico y 25% el nivel diversificado.

#### 1.5.1.2 Inscripción de alumnos por nivel educativo, sector y área

Nuevo San Carlos para el 2015, presenta un total de alumnos inscritos de 10,404 distribuidos de la siguiente manera: 8,924 públicas oficiales, 1,333 por cooperativa, 83 por privada, y de 64 estudiantes por municipal. Por área, se dividen en 8,609 rural y 1,795 urbano.

El escaso acceso a la educación obedece a que en el Municipio se da una situación económica desfavorable, los niños forman parte de la PEA desde temprana edad, para generar ingresos económicos en sus hogares.

#### 1.5.1.3 Cobertura educativa

Muestra la población que está en edad de asistir a la escuela en los niveles: preprimaria, primaria, básicos y diversificado, en el 2015 se encuentran en edad de asistir a un centro educativo 20,936 niños, únicamente se identificó a 10,404 alumnos inscritos, donde 1,615 representan al sector de preprimaria, 5,911 a primaria, 2,082 a básicos y 796 a diversificado.

#### 1.5.1.4 Tasas de promoción, repitencia y deserción

La tasa de promoción para el 2014, en el Municipio es de 4,932 hombres y 4,599 mujeres, son aquellos estudiantes que fueron promovidos y que al ser evaluados obtuvieron calificaciones satisfactorias para cursar el grado.

La tasa de repitencia, es de 644 hombres y 429 mujeres, son los estudiantes que han sido evaluados con exámenes y no lograron las calificaciones mínimas

para ser promovidos al grado inmediato superior, por lo tanto, deben de repetir el grado académico.

La tasa de deserción, 14% pertenece al área urbana y 86% al rural, de un total de casos de deserción de 419, se presenta esta falla debido a que los alumnos inscritos se ven en la necesidad de trabajar, por falta de recursos económicos, poco apoyo de los padres de familia y en el nivel medio por contraer matrimonio.

#### 1.5.1.5 Personal docente por nivel educativo, sector y área

Para la atención de las labores educativas, es necesario contar con un equipo de maestros especializados y capacitados en los distintos niveles de educación, materiales didácticos, instalaciones adecuadas, para brindar a los estudiantes el aprendizaje en cada nivel y mejorar la calidad educativa.

Para el 2015, el Municipio cuenta con el apoyo de 642 docentes, cubriendo todos los niveles educativos: 19% preprimaria, 45% primaria, 26% básico y 10% diversificado. Respecto al área rural se cubre el 21% y un 79% en el área rural.

#### 1.5.1.6 Alfabetismo y analfabetismo

Se le conoce como población alfabetizada al número de personas que tienen cierto grado escolar, pueden leer y escribir. El analfabetismo es la ausencia de conocimiento que tiene una persona en el ámbito de la lectura y la escritura. El Municipio, para el 2015 (investigación de campo), del total de la población de 33,306 presenta un 88% de alfabetas y un 12% de analfabetas.

## 1.5.2 Salud

El Municipio cuenta con un centro de salud en el casco urbano y cuatro puestos de salud en el área rural. El acceso a este servicio, es una de las necesidades con mayor demanda.

### 1.5.2.1 Infraestructura de salud

El centro de salud es de tipo B (porque no atiende partos), ubicado en la cabecera municipal de Nuevo San Carlos, actualmente brinda asistencia médica preventiva y curativa. Existen cuatro puestos de salud, que no están abastecidos y no atienden a diario (Candelaria Xolhuitz, Jerez, Granados y El Hato). Cuenta con médicos, enfermeras, personal administrativo, promotores de salud y un registro de treinta y ocho comadronas autorizadas legalmente para atender las necesidades y partos en las comunidades.

La infraestructura es adecuada, para la atención de la población; sin embargo, el equipo médico con el que cuenta es limitado, cuentan con un médico, una enfermera profesional y seis auxiliares, entre otro tipo de personal; número reducido de camillas, monitores de presión arterial, estetoscopio y termómetros. De los puestos de salud, únicamente está al servicio de la población el de Candelaria Xolhuitz, los tres restantes únicamente abren una o dos veces a la semana, debido a que no cuentan con los insumos necesarios, por esta situación los habitantes prefieren asistir al Hospital Nacional de Retalhuleu.

### 1.5.2.2 Cobertura en salud

El centro de salud atiende en promedio 657 personas en el área urbana; los puestos ubicados en el área rural brindan servicio en las aldeas: Candelaria Xolhuitz 130, Jerez 89, Granados 276 y El Hato 135, únicamente el 32% de la población cuenta con cobertura de este servicio.

### 1.5.2.3 Tasas y causas de morbilidad infantil

La tasa de morbilidad infantil para el año 2015 es de 156 niños enfermos por cada mil. Las causas de morbilidad general que se presentan en el Municipio, son rinofaringitis aguda 18.23%, amigdalitis aguda 11.55%, parasitosis intestinal 9.24%, gastritis 7.50%, entre otros; en la morbilidad infantil, la rinofaringitis aguda es el caso que más afecta a los infantes con 33.98%, amigdalitis aguda 13.92%, diarrea y gastroenteritis 12.42%, amebiasis 10.09%, parasitosis intestinal 7.63%.

### 1.5.2.4 Tasas y causas de morbilidad general

La tasa de morbilidad general para el año 2015 es de 39 adultos por cada mil. La mayor tasa de incidencia de morbilidad presentada en el Municipio es la desnutrición con 663.56, surge por el nivel de pobreza y extrema pobreza, seguida por casos de anemia con 118.72, debido a que las personas no llevan una dieta balanceada.

### 1.5.2.5 Tasas y causas de mortalidad infantil

Las causas más frecuentes de muerte en infantes son: síndrome de aspiración neonatal, retardo del desarrollo, septicemia y síndrome de la muerte súbita, los cuales representan 25‰, 25‰, 37.50‰ y 12.50‰, respectivamente, asociados a un total de ocho casos; la mayoría se dan por la falta de higiene e inadecuada manipulación de alimentos en las viviendas.

La Tasa de Mortalidad Infantil -TMI-, es el número de defunciones de menores de un año por cada mil niños nacidos vivos, en un determinado año, es un indicador útil de salud y de las condiciones socioeconómicas en las que viven. La tasa determinada en el municipio es de 5.34‰.

#### 1.5.2.6 Tasas y causas de mortalidad general

Las causas de muerte general más frecuentes son bronconeumonía y neumonía 17 casos, diabetes 13, insuficiencia renal e infarto agudo de miocardio 9. La tasa de mortalidad general determinada en el Municipio es de 5.34‰.

La tasa representativa en mortalidad, es la de personas mayores de 60 años con 45.88‰, debido a muerte natural o por neumonía; seguido de las personas de 50 a 59 con 8.29‰ por neumonías, diabetes e insuficiencia renal y los niños mayores de un año 5.34‰ por desnutrición. Con los datos anteriores se puede determinar que las personas de la tercera edad son las que tienen mayor incidencia en la tasa de mortalidad general.

#### 1.5.2.7 Tasas de natalidad

Es un indicador que se utiliza para hacer referencia a la relación del número de nacimientos de la población por cada mil habitantes. Según cuadros estadísticos del INE en el Municipio, es de 947 niños para el 2012, con una estimación de 31,920 residentes, lo cual equivale a 29.67‰.

Para el año 2015, la población estimada es de 33,306 habitantes y 1,156 nacimientos, lo cual incide en una tasa de natalidad de 34.71‰, que en comparación con el 2012 presenta un incremento del 5.04‰.

#### 1.5.3 Agua

Los pobladores del Municipio aprovechan la abundancia del recurso hídrico subterráneo para construir pozos, el 80% de la población del Municipio utiliza el servicio de agua entubada y el 20% restante utiliza los ríos y tomas de agua para autoconsumo.

#### 1.5.4 Drenajes

En el área urbana la cobertura es del 38%, mientras que el área rural, únicamente la aldea Morazán cuenta con este servicio.

#### 1.5.5 Energía eléctrica

La compañía de Energía Eléctrica de Guatemala -ENERGUATE-, es la encargada de brindar este servicio al 95% de la población.

##### 1.5.5.1 Domiciliar

La energía eléctrica es indispensable para mejorar las condiciones de vida de cada uno de los habitantes, es importante mencionar que en los sectores Morán, Praderas y el caserío La Felicidad no tienen acceso a este servicio, por falta de recursos económicos o infraestructura eléctrica en el lugar.

##### 1.5.5.2 Alumbrado público

La cobertura de este servicio en el Municipio es de 94%, esto ayuda a la seguridad de las personas, para evitar que sufran algún acto delincuenciales o para movilizarse de un lugar a otro, independientemente del tipo de transporte que utilicen.

#### 1.5.6 Letrinas y otros servicios sanitarios

Para el 2015 se determinó que el 44% de los hogares cuenta con letrina o pozo ciego, el 31% está conectado a red de drenaje, 11% con excusado lavable; en menor representación, 8% sin servicio y el 6% está conectado a fosa séptica.

#### 1.5.7 Sistemas de recolección de basura

La Municipalidad es la encargada de velar por la recolección de basura dentro del casco urbano, Cabañas, La Libertad, Morazán y los sectores de Versailles, aunque en las últimas dos se dan en menor cobertura. El 70% de los centros

poblados queman o vierten los desechos en ríos y caminos, debido a que no poseen este servicio.

#### 1.5.8 Sistemas de tratamiento de aguas servidas

Existe un sistema para el tratamiento de aguas servidas, ubicado en la aldea Morazán, esto ayuda a evitar que los desechos contaminen los ríos cercanos y se propaguen enfermedades. Cabe mencionar que este servicio no tiene cobertura en todo el Municipio, por lo que el riesgo de contaminación es alto.

#### 1.5.9 Sistemas de tratamiento de desechos sólidos

No existe un sistema de tratamiento de desechos sólidos, por lo que, la basura se traslada a un vertedero ubicado en la parte de atrás del Instituto de Diversificado por Cooperativa, Nuevo San Carlos -INDSCA-. En el Edén, los habitantes depositan la basura en una hondonada situada cerca del tanque comunitario.

#### 1.5.10 Cementerios

El Municipio cuenta con varios cementerios, ubicados en la cabecera municipal y en Montúfar, Barrios, Granados y Versalles. En Morazán, La Libertad y El Hato no cuentan con este servicio, por lo que para enterrar a sus familiares o amigos las personas deben trasladarse a alguna comunidad cercana.

### **1.6 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**

A continuación, se describe la infraestructura productiva del Municipio que permite promover el desarrollo de las diferentes actividades productivas.

### 1.6.1 Vías de acceso

Las vías de comunicación de la cabecera municipal que conectan con la ciudad capital y la cabecera departamental, son carreteras asfaltadas de primera clase. Dentro del Municipio se cuenta con una carretera de asfalto que comunica con Candelaria Xolhuitz, la cual termina en terrenos de la finca Aurora Xolhuitz.

Para trasladarse a las comunidades, existen carreteras de terracería, asfaltadas y pavimentadas, esto facilita el ingreso con vehículo, motocicleta, bicicleta y bestias, es una fortaleza que tiene el Municipio, porque las aldeas, caseríos y fincas a pesar de la topografía, tienen acceso y movilidad en cualquier época del año.

La cabecera municipal dista de la capital de la República a 186 km y de la cabecera departamental a 7 km. Se encuentra a 3 km de la carretera Internacional CA-2 Occidente.

### 1.6.2 Puentes

Los diferentes puentes que forman parte de la red vial del Municipio, no cuentan con barrera que impidan el descarrilamiento, sólo tienen un carril y no se encuentran debidamente identificados.

A continuación, se presenta un resumen de la infraestructura productiva del Municipio:

### 1.6.3 Unidades de riego

El Municipio no cuenta con unidades de riego, los agricultores utilizan únicamente la lluvia, por falta de recursos y la poca extensión de terreno que poseen, a excepción de las fincas multifamiliares medianas.

#### 1.6.4 Centros de acopio

Candelaria Xolhuitz tiene un centro de acopio, el cual es una galera con techo de lámina de zinc y paredes de madera, ubicada en las instalaciones de la antigua casa patronal. En la actualidad, se utiliza ocasionalmente, debido a que los socios de la Empresa Comunitaria Agrícola -ECA- comercializan el producto individualmente, similar situación ocurre en San Juan Bautista Xolhuitz.

#### 1.6.5 Mercados

La cabecera municipal cuenta con un mercado, el cual es una galera con techo de lámina y circulado con paredes de block, abierto de lunes a domingo; también se ubica un mercado en Candelaria Xolhuitz, donde el único día que atienden es domingo, la infraestructura es una galera con techo de lámina y sin paredes. Dicho mercado no está debidamente abastecido por lo que la población debe desplazarse hacia otros municipios a realizar sus compras.

#### 1.6.6 Energía eléctrica comercial e industrial

Las aldeas y fincas tienen energía eléctrica. La infraestructura existente permite la instalación de industrias, al utilizar transformadores que conviertan la corriente al voltaje adecuado. El comercio es atendido por la misma red que distribuye el servicio domiciliario.

#### 1.6.7 Telecomunicaciones

El Municipio se encuentra cubierto por diferentes antenas, de las tres compañías (Tigo, Claro y Movistar) que atienden este tipo de mercado, las que prestan servicios de telefonía fija e internet móvil, domiciliario y comercial.

#### 1.6.8 Transporte

En el Municipio se hace uso de transporte colectivo, vehículos particulares, microbuses y tuc tucs.

En el área rural se utilizan microbuses, taxis y animales de carga. Los productores utilizan camiones, pick ups y vehículos de doble tracción para llevar la producción al centro de acopio y mercados. El precio del transporte en microbuses es de Q3.00 y el de taxis es de Q5.00.

#### 1.6.9 Rastros

El rastro municipal se localiza en el casco urbano, utilizado para el destace de animales bovinos, atiende los días jueves, sábado y domingo. Es importante brindar mantenimiento adecuado a las instalaciones para el uso y destace del ganado vacuno. En el área rural no se cuenta con este servicio, por lo que deben trasladar el ganado al casco urbano. Las fincas grandes venden el ganado en pie a los carniceros, quienes hacen uso de este servicio.

#### 1.6.10 Beneficios

El Salvador Xolhuitz tiene un beneficio de café, actualmente no se utiliza por falta de mantenimiento; Candelaria Xolhuitz cuenta con un beneficio húmedo, propiedad de la ECA, esto les permite agregar valor a la cosecha al vender el grano en pergamino.

### **1.7 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

Son organizaciones que velan por el progreso de la comunidad, tanto en el ámbito social como productivo.

#### 1.7.1 Organizaciones sociales

Dentro del Municipio se encuentran las siguientes organizaciones sociales: Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE-, Comités pro-mejoramiento, Organización social de mujeres (la oficina de la Mujer apoya a 17 organizaciones) y otras Organizaciones sociales, como: Concejo Municipal de

Desarrollo -COMUDE-, Comité pro-festejos y organizaciones religiosas (en el área rural predomina la religión evangélica).

De los 51 centros poblados, el 18 (35%) cuentan con COCODE y 33 (65%) no poseen este tipo de organización, por estar en proceso de formación o por la existencia de comités; esto puede provocar que las necesidades de las comunidades no sean divulgadas de manera eficiente a las autoridades municipales, en virtud que los COCODE que representan a cada comunidad, transmiten las necesidades y propuestas a la Municipalidad a través del COMUDE.

Existe un total de cuatro comités pro-mejoramiento en el Municipio, ubicados en La Felicidad, Guardianía I y II de Candelaria Xolhuitz y en El Edén Xolhuitz.

#### 1.7.2 Organizaciones productivas

El Municipio contaba con una asociación local denominada ECA, ubicada en Candelaria Xolhuitz, en el año 2015 dejó de funcionar debido a problemas administrativos, aunque la infraestructura se mantiene en buenas condiciones para operar.

### **1.8 ENTIDADES DE APOYO**

Existen diversas entidades que brindan apoyo a las comunidades del Municipio, las cuales han estado al servicio de la población en gestiones de producción, salud, educación, infraestructura, actividades productivas, economía y seguridad, entre otros. Entre éstas se detallan las siguientes:

### 1.8.1 Instituciones estatales

Presta servicios a la población sin fines de lucro, debido a que cuentan con fondos asignados en el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado. En el Municipio se encuentran las siguientes:

- Subestación de la Policía Nacional Civil -PNC-
- Supervisión Educativa
- Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-
- Juzgado de Paz
- Subdelegación Municipal del Tribunal Supremo Electoral -TSE-
- Centros y Puestos de Salud
- Registro Nacional de Personas -RENAP-

La Oficina Municipal de la Mujer cuenta con delegados de la SOSEP, MIDES y MAGA.

### 1.8.2 Instituciones municipales

Contribuye al desarrollo de sus pobladores, para su correcto funcionamiento cuenta con un presupuesto asignado por la Municipalidad. Entre éstas se encuentran las siguientes:

- Oficina Municipal de la Mujer -OMM-
- Dirección Municipal de Planificación -DMP-
- Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-

### 1.8.3 Organizaciones no Gubernamentales -ONG'S-

Se refiere a las entidades privadas sin ánimo de lucro, con objetivos humanitarios y sociales, en beneficio del Municipio, siendo las siguientes:

- Centro Ecuménico de Integración Pastoral -CEIPA-

- Instituto para el Desarrollo Económico Social de América Central -IDESAC-
- Fundación de Azucareros de Guatemala -FUNDAZUCAR-

#### 1.8.4 Entidades privadas

Entidad con fines de lucro, cuentan con capital propio y se rigen por leyes específicas. Entre esta figura el Banco de Desarrollo Rural, S.A.

#### 1.8.5 Instituciones internacionales

Son entidades con personalidad jurídica, plena capacidad de obra, sujetas a derecho público-internacional, formada por acuerdos de distintos estados, para tratar aspectos que le son comunes, en beneficio de las comunidades. La entidad que se encuentra en el Municipio es APEVHIS "Proyecto Miel".

### **1.9 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO**

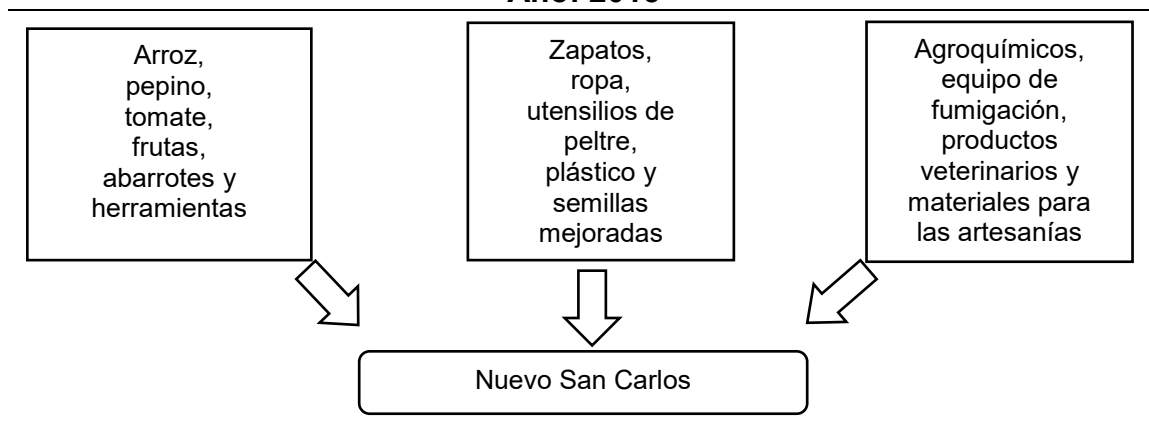
Se refiere al movimiento comercial y financiero que tiene el Municipio, hacia dentro, como hacia fuera.

#### 1.9.1 Flujo comercial

Se cuenta con un mercado municipal, en donde la población realiza las compras, sin embargo, no está abastecido, por lo que los habitantes deben de dirigirse al mercado de la cabecera departamental.

A continuación, se presenta la gráfica del flujo comercial de importaciones:

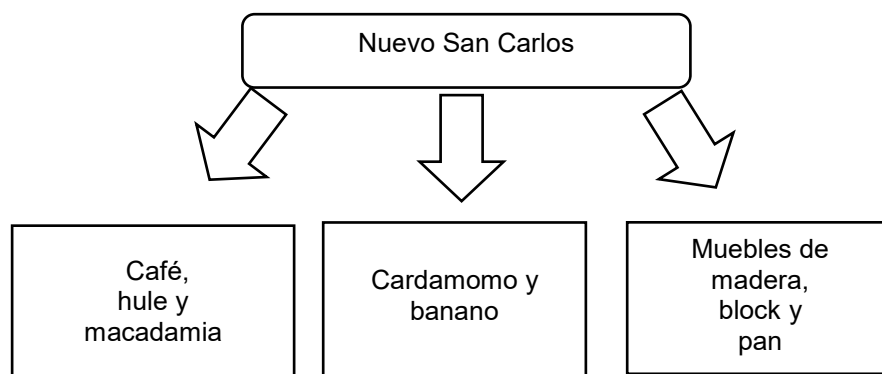
**Gráfica 1**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Flujo Comercial Productos de Importación**  
**Año: 2015**



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

La gráfica anterior muestra los productos que son de mayor demanda por los pobladores del Municipio, entre los que destacan: el arroz, frutas, abarrotes, herramientas, ropa, zapatos y agroquímicos. A continuación, se detalla la gráfica de los productos que se exportan:

**Gráfica 2**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Flujo Comercial Productos de Exportación**  
**Año: 2015**



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

Se observa que el flujo comercial de exportación está representado por productos agrícolas, dentro de los cuales se identifican: el café, hule, macadamia, cardamomo y banano; asimismo, entre los productos artesanales se encuentran los muebles de madera, block y pan, los cuales generan mayores ingresos para el Municipio.

### 1.9.2 Flujo financiero

En la cabecera municipal se encuentra una agencia bancaria BANRURAL, la cual incentiva el ahorro y facilita créditos, lo que contribuye al crecimiento de las actividades agrícolas, pecuarias, artesanales y de comercio.

### 1.9.3 Remesas familiares

Principales fuentes de ingresos para los habitantes, el más significativo es el proveniente de Estados Unidos de Norteamérica. El objeto principal de la migración, es obtener una estabilidad económica y una mejor calidad de vida.

## 1.10 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Las actividades productivas encontradas, son: agrícola, pecuaria, artesanal, agroindustrial, comercio y servicios, las cuales se detallan a continuación:

**Cuadro 1**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Resumen de Actividades Productivas**  
**Año: 2015**

Actividad Productiva	Valor de la Producción Q	Generación de Empleo			
		Jornales	%	Personas	%
Agrícola	5,944,419	17,460	84	437	41
Pecuaria	4,441,920	3,285	16	154	14
Artesanal	4,533,458			50	5
Agroindustrial	3,637,500			30	3
Comercios				276	26
Servicios				116	11
<b>Total</b>	<b>18,557,297</b>	<b>20,745</b>	<b>100</b>	<b>1,063</b>	<b>100</b>

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

En el cuadro anterior se cuantificaron los jornales según estrato de finca para la actividad agrícola y pecuaria; para las actividades artesanales, agroindustriales, comercios y servicios se cuantificó por personas.

La actividad agrícola es representativa, debido al aporte económico y a la generación de empleo dentro de la comunidad, con un 84% del total de jornales.

#### 1.10.1 Actividad agrícola

La actividad agrícola es la que genera el mayor número de empleos al año, debido a que en el Municipio se produce maíz, café, hule, macadamia, cardamomo, palma africana, coco y banano. La mayor parte de la producción se utiliza para la venta y en menor cantidad para autoconsumo.

#### 1.10.2 Actividad pecuaria

Se concentran en tres actividades principales, según el orden de importancia se pueden mencionar: bovino, aviar y porcino. Hay diferentes tipos de crianza y engorde de animales, los cuales son destinados para la venta y en algunas ocasiones para autoconsumo.

La generación de empleo está representada por 99% de las microfincas y 1% de las fincas subfamiliares. Las áreas donde se detectó actividad pecuaria, son extensiones pequeñas de tierra y el producto más relevante para el Municipio es la crianza y engorde de ganado bovino.

#### 1.10.3 Actividad artesanal

Las unidades productivas artesanales del Municipio son: sastrería, cestería, piñatería, blockera, carpintería, panadería y herrería. La mayoría de las personas utilizan las instalaciones de su vivienda para realizar los procesos de

fabricación. Representa la menor cantidad de generación de empleo, debido a que gran parte de la población pertenece al sector agrícola y pecuario.

La generación de empleo no es representativa en la actividad artesanal, debido a que, en el caso del mediano artesano emplea dos o cinco personas, estos pueden ser miembros de la familia, en el caso del pequeño artesano se generan dos fuentes de empleo.

#### 1.10.4 Actividad agroindustrial

Genera únicamente 30 empleos, debido a que sólo existen cinco fincas que realizan el proceso de transformación del café a través del beneficio húmedo, que se encuentra dentro de las instalaciones de las fincas multifamiliares.

#### 1.10.5 Comercio y servicios

Utiliza recurso humano calificado y no calificado, ésta última se refiere a las personas que no poseen los conocimientos mínimos requeridos para realizar determinadas funciones. Los servicios son aquellos que prestan las personas individuales, profesionales o empresas privadas con el fin de satisfacer las necesidades de la población.

En el Municipio existe variedad de actividades comerciales que sirven para el desarrollo económico de la comunidad entre los que destacan: molinos de nixtamal, costuras, tiendas, ventas de ropa, accesorios y librerías, los cuales generan el 70% de empleo, el restante 30% lo conforman los servicios de computación y transporte.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCCIÓN DE BLOCK**

En el presente capítulo se analiza la producción artesanal de block, en la categoría de mediano artesano del municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu; así como, las características tecnológicas, el volumen y valor de la producción, los resultados financieros, forma de comercialización, su estructura organizacional, la generación de empleo, resumen de la problemática encontrada y propuestas de solución.

Se determinó que el 1% de la PEA se emplea en la actividad artesanal, la cual se da a través de pequeños y medianos artesanos. El block es de 15\*20\*40 centímetros, un producto que se utiliza para la construcción de viviendas, escuelas, entre otros, son ligeros debido a la materia prima que se utiliza para su elaboración (cemento, piedra pómez, selecto y arena blanca) y su precio es bajo Q3.00 por unidad.

#### **2.1 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS**

Las unidades productoras se caracterizan por utilizar maquinaria semiautomática, para su funcionamiento se requiere de energía eléctrica, apoyado por instrumentos manuales (utiliza pala, carreta, robotillas y mezcladora), genera cinco empleos, practica la división del trabajo en menor escala, y carece de asistencia técnica y financiera.

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

El volumen de la producción se trabaja a base de pedidos y su precio se establece por la demanda y el mercado local. Para el año 2015, se contabilizaron dos unidades productivas, con un volumen de 660,000 unidades, a un precio de Q3.00 cada uno, generando un valor de producción de Q1,980,000.00.

## 2.3 RESULTADOS FINANCIEROS

Se refiere al análisis de los estados financieros que reflejan el resultado de la actividad artesanal, blockera, en el Municipio durante el período comprendido del 1 al 31 de diciembre de 2015, en el cual se determinan las ventas, costos, utilidades, rentabilidad y el manejo financiero de la producción. A continuación, se presenta el costo directo de producción, estado de resultados, rentabilidad y financiamiento de la actividad artesanal, de producción de block.

### 2.3.1 Costo directo de producción

Incluye los siguientes elementos: materia prima, mano de obra y costos indirectos variables, según datos de encuesta e imputados, los cuales se presentan a continuación:

**Cuadro 2**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal**  
**Estado de Costo Directo de Producción**  
**por Tamaño de Empresa y Producto**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Producto	Mediano Artesano	
	Encuesta	Imputados
<b>Elementos del costo</b>		
<b>Blockera</b>		
<b>Block de 15*20*40 cm</b>		
Materiales	1,089,000	1,089,000
Mano de obra	204,600	335,143
Costos indirectos variables	92,400	225,368
<b>Costo directo de producción</b>	<b>1,386,000</b>	<b>1,649,511</b>
<b>Producción total</b>	<b>660,000</b>	<b>660,000</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>2.10</b>	<b>2.50</b>

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

De acuerdo a las cifras anteriores, se denota que a los materiales requieren mayor inversión en la producción de block, representado por un 78.57%, 14.76% la mano de obra y un 6.67% los costos indirectos variables, según datos

encuestados y una producción total de 660,000 unidades, lo que genera un costo unitario de Q2.10 por unidad. En el costo de producción presenta una diferenciación entre los datos de la encuesta e imputados, debido a que la cifras según encuesta no se contempla el pago de prestaciones laborales. La mano de obra en la blockera es asalariada, se determinó que cada trabajador tiene la capacidad de producir 200 blocks y se paga Q60.00 por día, según lo encuestado, con estos datos se determina lo concerniente a las prestaciones laborales en lo imputado.

### 2.3.2 Estado de resultados

Es una herramienta contable utilizada para determinar si las operaciones de la empresa generan pérdida o ganancia, durante un período, indica los gastos y costos en que incurre para la venta de los productos. A continuación, se presenta el estado de resultados de la producción de block en el Municipio:

**Cuadro 3**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal**  
**Estado de Resultados por Tamaño de Empresa y Producto**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Producto	Pequeño artesano		Mediano artesano	
	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados
<b>Blockera</b>				
<b>Block de 15*20*40 cm</b>				
Ventas			1,980,000	1,980,000
(-) Costo directo de producción			1,386,000	1,649,511
Ganancia / pérdida marginal			594,000	330,489
<b>(-) Costos y gastos fijos</b>			<b>13,176</b>	<b>13,176</b>
Mantenimiento de maquinaria			12,816	12,816
Consumo de agua			360	360
Ganancia / pérdida antes del ISR			580,824	317,313
(-) ISR 25%			145,206	179,328
<b>Ganancia/pérdida neta</b>			<b>435,618</b>	<b>237,985</b>
<b>Rentabilidad</b>				
Ganancia neta / ventas netas			22%	12%
Ganancia neta / costos + gastos			31%	14%

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

En la actividad de la blockera según los datos de la encuesta, en la producción de block existe una ganancia neta del 22% y en los datos imputados refleja una ganancia del 12% en relación a la venta.

### 2.3.3 Rentabilidad

Mide el beneficio que se obtiene en producir y comercializar los artículos; la rentabilidad sobre las ventas refleja la capacidad de producir un beneficio, es decir, que por cada quetzal invertido se adquiere una ganancia. Según datos encuestados, la rentabilidad de blocks, es de Q0.22 por cada quetzal vendido y de Q0.31 invertido; y para imputados, es de Q0.12 por cada quetzal vendido y Q0.14 invertido.

### 2.3.4 Financiamiento

Las unidades productivas, blockeras, utilizan financiamiento interno del 100%, para poder realizar todas las operaciones concernientes al proceso productivo, es importante indicar que no hace uso de fuentes externas, sino que mantiene el ritmo de la empresa de acuerdo con las utilidades generadas. A continuación, se refleja el comportamiento del financiamiento de la blockera:

**Cuadro 4**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal**  
**Financiamiento**  
**Por Tamaño de Empresa y Producto**  
**Año: 2015**

Tamaño / Producto	Interno	Externo	Total
<b>Mediano Artesano</b>			
<b>Blockera</b>			
<b>Block de 15*20*40 cm</b>			
Materiales	1,089,000	0	1,089,000
Mano de obra	204,600	0	204,600
Costos indirectos variables	92,400	0	92,400
Costos y gastos fijos	13,176	0	13,176
<b>Total</b>	<b>1,399,176</b>		<b>1,399,176</b>

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

Los artesanos que se dedican a la actividad de producción de block, utilizan financiamiento interno, debido a la falta de asesoría administrativa y/o financiera y por el temor de obtener un financiamiento externo. Las blockeras trabajan de acuerdo a la existencia de un inventario mínimo y producen de acuerdo a la demanda, se repone el inventario de acuerdo a las ventas, la empresa se autofinancia.

## **2.4 COMERCIALIZACIÓN**

Es la planificación de los pasos necesarios que permiten el fácil traslado de su mercadería, por parte del productor hacia el consumidor final, asegurando la calidad y tiempo de entrega. En el proceso de comercialización de la blockera, se utiliza una herramienta indispensable “la mezcla de la mercadotecnia”.

“Para llegar al mercado meta, se utilizan tres tipos de canales de marketing: de comunicación, de distribución y servicio. Los de distribución: para exhibir, vender o entregar los productos y servicios físicos al comprador o al usuario. Entre éstos se cuentan los distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes”<sup>1</sup>.

### **2.4.1 Mezcla de mercadotecnia**

La función principal del proceso de mercadeo es satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, abarcar el mercado meta. Para el cumplimiento de los objetivos empresariales se presentan las variables de mercadotecnia, para obtener la respuesta que desean sus clientes, dichas variables son: producto, precio, plaza y promoción.

El cuadro siguiente se detalla cada una de las subvariables de la mezcla promocional, dentro del sector de medianos artesanos, en la producción de block, presentan: un diseño estándar, no poseen marca, empaque, ni garantías;

---

<sup>1</sup> Kotler, P. y Keller, K. L. 2006. Dirección de Marketing. 12ª. México, Pearson Education. 816 p.

no existen descuentos o créditos otorgados; el canal de distribución es directo e indirecto.

**Tabla 2**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal**  
**Mezcla de Mercadotecnia**  
**Año: 2015**

<b>Producto Diagnosticado</b>	
<b>Mediano Artesano</b>	
<b>Blockera</b>	
	<b>Producto</b>
Variedad	Block de 15*20*40 cm.
Calidad	Regular, debido a la materia prima que se utiliza para su elaboración, es de resistencia mediana.
Diseño	Estándar.
Características	Material de construcción elaborado de cemento, arena y otros agregados; maniobrable y resistente. Se utiliza para la construcción de muros y paredes.
Servicio	Presta el servicio de carga al medio de transporte de los clientes.
	<b>Precio</b>
Precio de lista	Q3.00
Periodo de pago	En el momento de la venta.
	<b>Plaza</b>
Canales	Directo e indirecto.
Cobertura	A nivel regional.
Inventario	Quincenal, según promedio de venta.
Trasporte	Entrega opcional a un costo adicional de Q0.15 por cada unidad.
	<b>Promoción</b>
Publicidad	Por recomendación o de boca a oído, rótulo y exhibición del producto en el punto de venta.

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

La entrega a domicilio, opcional a un costo adicional de Q0.15 por cada unidad, herramienta de publicidad es la que se da, de boca a oído, rótulos y exhibición del producto en el punto de venta.

#### 2.4.2 Canales de comercialización

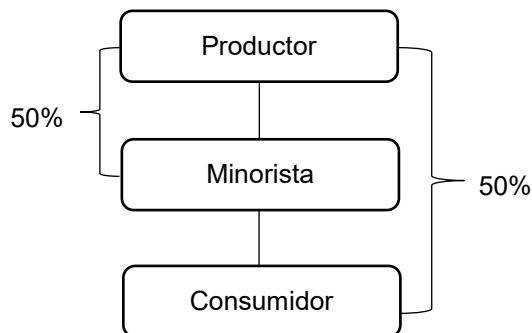
Son las etapas por las que se trasladan los productos artesanales (blocks) para llegar a su mercado objetivo, como se describen a continuación:

**Tabla 3**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Blockera, Block de 15\*20\*40 cm**  
**Canales de Comercialización**  
**Año: 2015**

---

**Mediano Artesano**

---




---

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

En la tabla anterior, se observa que emplean un canal directo e indirecto de comercialización en donde participa únicamente un intermediario, el minorista que se encargara de comercializar los productos. Para ambos canales se presenta una participación del 50% cada uno.

#### 2.4.3 Márgenes de comercialización

Los márgenes se definen como la diferencia que existe entre el precio que paga el consumidor final por un producto y el precio de fabricación, otorgado por el productor a través de costos y gastos incurridos por los intermediarios, y el margen que perciben cada uno de los participantes.

En el canal de comercialización directo no participan intermediarios para hacer llegar sus productos al consumidor final, no incurre en costos de mercadeo, por tal motivo, no se hacen los cálculos respectivos para los márgenes de comercialización. En el indirecto, el minorista incurre en costos por concepto de

mercadeo, por lo que sí se procede a realizar los cálculos para los márgenes de comercialización, como se presentan a continuación:

**Cuadro 5**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Blockera, Block de 15\*20\*40 cm**  
**Márgenes de Comercialización**  
**Año: 2015**

Institución	Precio de venta	Margen bruto	Costos de mercadeo	Margen neto	% Rendimiento sobre inversión	% de participación
<u>Block de 15*20*40 cm</u>						
<u>Productor</u>	3.00					85
<u>Minorista</u>	3.55	0.55	0.15	0.40	13	15
Trasporte			0.15			
<u>Consumidor final</u>						
Total		0.55	0.15	0.40		100

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

En el cuadro anterior, se observa que, en la comercialización del block, el minorista obtiene un beneficio de Q0.13 por quetzal invertido, en el cual el productor obtiene el mayor porcentaje de participación con el 85% y el restante 15% le corresponde al minorista, quien incurre en gastos de mercadeo mas no de producción.

## 2.5 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Los medianos artesanos del Municipio (unidad productiva blockera) realizan las actividades productivas de forma coordinada, lo que denota división del trabajo; carecen de formalización, porque no cuentan con manuales administrativos para el personal operativo, y la forma de comunicación es verbal.

Asimismo, se determinó que la toma de decisiones se centraliza en el propietario o administrador, emplean mano de obra familiar y/o asalariada, en cierto grado participan en el proceso productivo, carecen de asistencia financiera y técnica,

dichos empresarios participan en la venta de los productos y utilizan su casa de habitación o lugar de producción para la venta de los mismos.

### 2.5.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional se crea para definir las actividades que debe de realizar cada miembro de la empresa, para cumplir los deberes y responsabilidades de la unidad productiva, así como, para definir el sistema de comunicación y autoridad de la organización.

Se establece una línea de mando, entre el propietario y los operarios, sólo hay dos niveles jerárquicos, comunicación formal y directa. Así mismo, se observa que existe división del trabajo, para lograr las actividades de manera eficaz y eficiente; utilizan el tipo de organización lineal, la comunicación es de forma verbal; y los grados de jerarquización, demuestran que el propietario es quien centraliza la toma de decisiones. En la siguiente tabla se encuentra la estructura organizacional de medianos artesanos dedicados a la producción de block:

**Tabla 4**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Blockera, Block de 15\*20\*40 cm**  
**Estructura Organizacional**  
**Año: 2015**

---

**Mediano Artesano**

---




---

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

En la tabla anterior se identifican los medianos artesanos, en la producción de block de 15\*20\*40 cm, presentan dos niveles organizacionales: el primero es el nivel estratégico, integrado por el propietario, quien administra, supervisa y emite reglas a sus trabajadores; y el segundo nivel es el operativo, representado por los trabajadores de las unidades productivas, ellos ejecutan las acciones dirigidas del nivel estratégico, los trabajadores suelen ser personas asalariadas o forman parte del núcleo familiar.

“Las organizaciones están constituidas por personas, y representan para ellas el medio por el cual deben satisfacer no solo sus necesidades materiales sino también sus ansias de realización personal. Su desempeño, esencial para la sociedad y la economía, dependerá de la forma en que se organicen las tareas y cómo sean coordinadas; en otras palabras, cómo se diseñe la estructura”.<sup>2</sup>

## **2.6 GENERACIÓN DE EMPLEO**

Dentro de las actividades artesanales del Municipio, de la unidad productora de block, se generan ocho empleos.

## **2.7 RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN**

Derivado a que los medianos artesanos, dedicados a la actividad productiva blockera, no cuentan con manuales administrativos para el buen funcionamiento de las actividades productivas, se hace necesario la implementación y elaboración de manuales administrativos para el presente tipo de empresa, organizacionales y de procedimientos. Con ello, el personal de la unidad Blockera realizará sus actividades en tiempo justo, obtendrán mejor conocimiento de qué actividades le competen realizar, se sentirá identificado en su puesto de trabajo, por lo tanto, habrá un agradable ambiente laboral.

---

<sup>2</sup> Gilli J. J. 2017. Claves de la estructura organizativa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Granica. i p.

## **CAPÍTULO III**

### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE TOSTADAS DE MAÍZ**

Al realizar la investigación de campo en el Municipio, se estableció al maíz dentro de la estructura de microfincas, como una potencialidad productiva, para ayudar al desarrollo integral de sus habitantes. Para el presente proyecto se detallan los estudios de mercado, técnico, administrativo legal y financiero; asimismo, se razona el impacto social que conllevaría su implementación.

Se presenta como propuesta de inversión, la implementación de un proyecto denominado Producción de Tostadas de Maíz, el cual busca crear una alternativa productiva que beneficie a las mujeres y a los pequeños agricultores, logrando así, desarrollos en las comunidades.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Para la ejecución del proyecto Producción de Tostadas de Maíz, se hace necesario la creación de una Asociación Artesanal, denominada Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA-, integrado por 15 asociados, quienes tendrán la función de velar por el eficiente funcionamiento de la Asociación, desde el proceso productivo hasta los asuntos administrativos de la misma.

El proyecto consiste en producir tostadas de maíz blanco, la producción neta será de 394,940 paquetes de 25 unidades; el mercado meta está conformado por los hogares de los municipios de Nuevo San Carlos, San Felipe y Retalhuleu, del departamento de Retalhuleu; sin embargo, la planta productiva se ubicará en el municipio de Nuevo San Carlos; y, se estima que el proyecto tendrá una durabilidad de cinco años. Para la creación de la Asociación, se

tomará en cuenta el ordenamiento jurídico guatemalteco. Es importante resaltar que el maíz es fuente de carbohidratos y proteínas.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

En la economía del Municipio la principal actividad es la agricultura, esta actividad es realizada por empresas agroexportadoras que contratan mano de obra temporal, lo anterior limita la estabilidad de ingresos económicos de las familias. Por lo que, la mujer tradicional, ama de casa, ha tenido que incursionar en la economía informal creando negocios como tortillerías, ventas de comida de refrescos, jugos, etc., para ayudar a cubrir las necesidades básicas del hogar.

Por lo anterior y de acuerdo a que existe una producción anual de 1,015 quintales de maíz, se considera pertinente la implementación de un proyecto que utilice dicha producción como potencialidad para producir tostadas; dicho proyecto permitirá la organización de los habitantes del Municipio, al crear una Asociación, se pretende generar fuentes de empleo fijas e indirectas, brindando la oportunidad de incrementar sus ingresos, se contribuirá al flujo comercial y al desarrollo económico social del Municipio.

### **3.3 OBJETIVOS**

A continuación, se establecen los objetivos: general y específicos, los cuales se pretenden alcanzar con la ejecución del proyecto de producción de tostadas:

#### **3.3.1 Objetivo general**

Beneficiar a los integrantes de la Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA-, incrementando sus ingresos económicos al llevar a cabo el proyecto, así como a los productores y agricultores de maíz al generar oportunidades de empleo, lo que propicia un impacto social y económico positivo para la población del Municipio.

### 3.3.2 Objetivos específicos

Son los propósitos necesarios para alcanzar el objetivo general y las metas establecidas, los cuales se mencionan a continuación:

- Crear nuevas fuentes de empleo para la población, impidiendo la migración, y disminuyendo el nivel de pobreza y desempleo.
- Promover el liderazgo de la mujer a través de la creación de una organización, que permita fortalecer sus destrezas, para generar ingresos económicos en sus hogares.
- Beneficiar a los pequeños agricultores de maíz, debido a que, se convertirán en los proveedores de la materia prima para la producción de tostadas.
- Aprovechar los recursos disponibles para fabricar productos de calidad, utilizando materia prima y mano de obra de la región.
- Aprovechar el volumen de la producción de maíz del Municipio, transformándolo y generando valor agregado para obtener ingresos económicos.
- Establecer claramente, los canales de comercialización del producto para facilitar y garantizar su entrega al consumidor final.
- Satisfacer la demanda del mercado meta, con precios y calidad competitiva, para cumplir las expectativas de los clientes.

### 3.4 ESTUDIO DE MERCADO

Se presenta a los integrantes de la Asociación, una visión del producto que se desea colocar en los gustos y preferencias de los consumidores; es el vínculo con la oferta, demanda proyectada y los precios vigentes de mercado, que avalan la ejecución del proyecto. El mercado meta, está dirigido a los municipios de Nuevo San Carlos, San Felipe y Retalhuleu, donde será distribuido a consumidores finales e intermediarios.

#### 3.4.1 Identificación del producto

El maíz es un cereal de la familia de las gramíneas, el tallo se caracteriza por poseer forma de caña, en la axila de las hojas muy ceñidas, crecen mazorcas envueltas en espatas, cada mazorca es de forma cilíndrica, consiste en un tronco o elote que está cubierta por filas de granos, y que al secarlos se convierten en maíz; del maíz se derivan diferentes productos para la industria alimentaria, debido a sus cualidades nutritivas y porque se puede mezclar con diferentes alimentos. Del maíz se prepara una masa especial homogénea, previamente nixtamalizada, y cocinada en comal, llamada tortilla, es un alimento de origen mesoamericano y se constituye como un alimento básico para acompañar diferentes platillos. La tostada es una tortilla de maíz frita, crujiente y fácil de incluir en platillos de la cocina guatemalteca.

#### 3.4.2 Características del producto

Las tostadas de maíz son ahogadas y freídas en aceite vegetal, para darle aspecto de dorado, crujiente y deliciosa. Es de forma circular, de 5 centímetros de diámetro y 1 milímetro de espesor. Para que el producto conserve sus propiedades (tiempo de vida de cinco meses) se empaca en bolsa cristal, en paquetes de 25 unidades. Al consumir 100 gramos de tostada, se digieren los siguientes nutrientes: carbohidratos, proteína, hierro, sodio, zinc, fibra, niacina y vitamina B6, estos hacen de la tostada, un alimento apto para incluir en la dieta de los hogares guatemaltecos.

Las tostadas son consumidas en restaurantes, cafeterías, o puestos de venta de comida típica, incluso en colegios o escuelas, para su comercialización; y por los hogares para preparar refacciones fáciles. A continuación, se presentan los cuadros de oferta, demanda potencial y demanda insatisfecha histórica y proyectada, para los municipios de Nuevo San Carlos, San Felipe y Retalhuleu:

**Cuadro 6**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, San Felipe y Retalhuleu,**  
**departamento de Retalhuleu**  
**Cuadros de Estudio de Mercado de Tostadas de Maíz**  
**Período: 2010-2019**

<b>Oferta Histórica y Proyectada de Productos Sustitutos*</b>				
<b>Año</b>	<b>Oferta</b>	<b>Importaciones en unidades de 22 g.</b>	<b>Oferta total</b>	
2010	0	111,675	111,675	
2011	0	116,550	116,550	
2012	0	130,575	130,575	
2013	0	137,900	137,900	
2014	0	150,150	150,150	
2015**	0	158,860	158,860	
2016	0	168,690	168,690	
2017	0	178,520	178,520	
2018	0	188,350	188,350	
2019	0	198,180	198,180	
<b>Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Tostadas de Maíz</b>				
<b>Año</b>	<b>Población total</b>	<b>Población delimitada 60%</b>	<b>Consumo per cápita en unidades de 22 g.</b>	<b>Demanda potencial</b>
2010	138,067	82,840	48	3,976,320
2011	140,851	84,511	48	4,056,528
2012	143,718	86,231	48	4,139,088
2013	146,637	87,982	48	4,223,136
2014	149,577	89,746	48	4,307,808
2015	152,510	91,506	48	4,392,288
2016	155,454	93,272	48	4,477,056
2017	158,430	95,058	48	4,562,784
2018	161,407	96,844	48	4,648,512
2019	164,355	98,613	48	4,733,424
<b>Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Tostadas de Maíz</b>				
<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo aparente en unidades de 22 g.</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>	
2010	3,976,330	111,675	3,864,645	
2011	4,056,509	116,550	3,939,978	
2012	4,139,078	130,575	4,008,513	
2013	4,223,146	137,900	4,085,236	
2014	4,307,818	150,150	4,157,658	
2015	4,392,288	158,860	4,233,428	
2016	4,477,075	168,690	4,308,366	
2017	4,562,784	178,520	4,384,264	
2018	4,648,522	188,350	4,460,162	
2019	4,733,424	198,180	4,535,244	

\* Se utilizaron como productos sustitutos las tostadas de marca Maseca y Milpa.

\*\* Datos proyectados a través del método de mínimos cuadrados  $Y_c = a + b(x)$ , donde  $a = 129,370$ ,  $b = 9,830$  y  $x = 3$  (Año 2014).

Fuente: elaboración propia con base en proyecciones de Población 2002-2020 de acuerdo a datos del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015 y consumo per cápita según consulta con nutricionista (ver anexo 2).

Los datos históricos para el cálculo de la oferta, se obtuvieron durante la investigación de campo (tiendas y abarroterías). Para el primer año del proyecto se establece una oferta de 158,860 tostadas con un incremento sostenido para los cuatro años siguientes, entre el 5% y 6% anual.

La cantidad de tostadas consumidas por la población para los años del 2010 al 2019, pertenecen a las importaciones, por falta de producción local y exportaciones; para el año 2015 el consumo aparente es de 158,860 unidades, presenta un incremento anual de 5% y 6%.

La demanda potencial es mayor que el consumo aparente, es decir, hay un mercado meta por cubrir, favorable para el desarrollo del proyecto. Se estima que la demanda insatisfecha será de 4,233,428 tostadas, para el año 2015; presenta un crecimiento sostenido proporcional al de la población y finaliza con una demanda insatisfecha de 4,535,244 unidades.

El producto propuesto participa en la oferta de productos sustitutos; por lo tanto, la demanda insatisfecha se calculó en función de los mismos, estos son: tostadas marca Maseca y Milpa.

### 3.4.3 Precio

Según la investigación de mercado se determinó que los precios de venta de productos similares para tostadas de maíz, oscilan entre Q15.00 y Q20.00 por paquete.

### 3.4.4 Comercialización

Las tostadas se venderán en paquetes de 25 unidades, para la comercialización se trabajarán dos precios: un precio de venta de productor a detallistas de Q10.85 y otro de detallista a consumidor final de Q14.50.

### 3.4.5 Mezcla de mercadeo

La Asociación combina las siguientes variables: producto, precio, plaza y promoción, para producir una respuesta deseada en el mercado meta, para influir positivamente en la demanda de su producto en los mercados meta.

La comercialización del producto se realizará a través de la aplicación de la mezcla de mercadeo, en cuatro variables: producto, precio, plaza y promoción las cuales se describen a continuación:

**Tabla 5**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, San Felipe y Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción Tostadas de Maíz**  
**Matriz Mezcla de Mercadotecnia**  
**Año: 2015**

<b>Variable</b>	<b>Sub-variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>Producto</b>	Variedad del producto	Se elaborará paquetes de 25 unidades.
	Calidad	Se utilizará maíz de alta calidad, libre de residuos de plaguicidas o sustancias nocivas que influyan en el sabor y textura de la tostada y afecte la salud del consumidor final, de acuerdo a lo establecido en el reglamento Técnico Centroamericano -RTCA- para la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura -BPM-.
	Diseño	Será en bolsa cristal, con etiqueta de identificación impresa.
	Características	Es producto fresco, de color amarillento, crujiente y de forma circular.
	Tamaño	Aplanada de 14 centímetros de diámetro por 2 milímetros de grosor.
	Marca	Se propone para la comercialización de la tostada la marca "Tosti-Rica".
	Eslogan	Se identifica con la frase "Crujiente y Sabrosa".
<b>Precio</b>	Garantía	Cambio de producto, si el empaque tiene algún agujero.
	Precio de lista	El precio del paquete de 25 unidades será de Q10.85 para el detallista y al consumidor final de Q14.50.
<b>Plaza</b>	Forma de pago	Al contado.
	Canales	Se empleará canal indirecto, donde el productor distribuye al detallista y este vende al consumidor final.

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Variable	Sub-variable	Descripción
Plaza	Cobertura	Los municipios seleccionados para la comercialización serán: Nuevo San Carlos, San Felipe y Retalhuleu.
	Ubicaciones	En el casco urbano.
Promoción	Publicidad	Se dará a conocer el producto nuevo, por medios escritos, se repartirán afiches y se dará degustaciones puntos de venta.
	Venta personal	El vendedor realizará la venta en frío al visitar tiendas, depósitos abarroterías, mercados y negocios de comida.

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

### 3.4.6 Canales de comercialización

Para que APTA traslade sus productos hasta el consumidor final, en cantidad y lugar apropiado, requiere de un intermediario (detallista) para cumplir dicho objetivo, y como sólo se necesita de un intermediario para cumplir con el proceso, se trasladará toda la producción (100%) al detallista.

## 3.5 ESTUDIO TÉCNICO

Se estudian los elementos de localización, tamaño, volumen de producción, tecnología a utilizar y los recursos que permitan la implementación del mismo, humanos, físicos y financieros.

### 3.5.1 Localización óptima

Se analizan factores como acceso a la mano de obra, materias primas y medios de distribución, y las dimensiones del local para las instalaciones de la fábrica, es decir, se busca el sitio idóneo donde se puede instalar el proyecto.

#### 3.5.1.1 Macrolocalización

El proyecto se localizará en la costa sur de Guatemala, en el municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, se encuentra ubicado a 7 kilómetros

de la cabecera departamental y a 186 kilómetros de la ciudad capital, el acceso es por la carretera CA-2, asfaltada de primera clase.

#### 3.5.1.2 Microlocalización

Para el desarrollo del proyecto se seleccionó como sitio óptimo, el casco urbano del municipio de Nuevo San Carlos, debido a los siguientes factores: disponibilidad de materia prima; vías de acceso, debido a que del centro se originan las carreteras (terracería, asfalto y pavimento, que se encuentran en buenas y regulares condiciones) hacia los diferentes centros poblados y municipios aledaños; el recurso humano se encuentra disponible, así como los servicios básicos (agua, drenajes, luz y teléfono).

#### 3.5.2 Tamaño del proyecto

El proyecto tendrá una vida útil de cinco años, con una producción anual de 80,600 paquetes de 25 unidades, una merma del 2% para una producción neta de 78,988 que representa el 83% de la capacidad instalada, para lo cual se necesitará un total de 650 quintales de maíz cada año. Se tiene contemplado abarcar el 47% de la demanda insatisfecha del primer año proyectado.

#### 3.5.3 Volumen y valor de la producción

Se representa por la cantidad de productos que APTA está dispuesto a producir, tomando en consideración la capacidad y tamaño de la Asociación; en el siguiente cuadro se presenta la cantidad de tostadas a producir en paquetes de 25 unidades y su equivalente en valor monetario:

**Cuadro 7**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Volumen y Valor de la Producción de Tostadas de Maíz**  
**Año: 1-5**  
**(cifras en quetzales)**

Año	Producción bruta en paquetes de 25 unidades	Merma 2%	Producción neta en paquetes	Precio de venta Q.	Total de la producción en Q.
1	80,600	1,612	78,988	10.85	857,020
2	80,600	1,612	78,988	10.85	857,020
3	80,600	1,612	78,988	10.85	857,020
4	80,600	1,612	78,988	10.85	857,020
5	80,600	1,612	78,988	10.85	857,020
<b>Total</b>	<b>403,000</b>	<b>8,060</b>	<b>394,940</b>		<b>4,285,100</b>

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

APTA tendrá una producción total de 403,000 paquetes en los cinco años de vida, con una merma del 2% para una producción neta de 394,940 paquetes, a un precio de venta constante de Q10.85 para un valor total de la producción de Q4,285,100.00; se procesará 2.5 quintales de maíz por día, trabajando cinco días a la semana, una jornada de 8 horas diarias y 40 horas a la semana.

#### 3.5.4 Proceso productivo

Interviene el recurso humano, al manipular el equipo productivo, la maquinaria, insumos y herramientas necesarias para realizar el proceso de transformación.

El proceso productivo inicia con la preparación y cocción del maíz, lavado, molido, elaboración de tortillas, para posteriormente freírlas y finalizar con el empaque de las tostadas, cabe mencionar que la ejecución a cabalidad de cada uno de las operaciones mencionadas en dicho proceso, son indispensables para obtener un producto final de calidad.

A continuación, los pasos necesarios para la elaboración de tostadas:

**Gráfica 3**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostada de Maíz Blanco**  
**Flujograma del Proceso Productivo**  
**Año: 2015**

Proceso	Descripción
Inicio	Inicio del proceso productivo.
Preparación y cocción	Se coloca en una olla de 50 libras: 45 litros de agua, 50 libras de maíz, 1.22 libras de cal, 30 minutos de cocción. 1 operaria "a".
Lavado	Se lava el maíz para quitarle los residuos de cal. 10 minutos. 1 operaria "a".
Molido	Se muele el maíz, adicionándole agua, sal y bicarbonato para la prolongación de la vida del producto. 40 minutos. 1 operaria "a".
Elaboración de las tortillas	Se refina la masa con una piedra de moler y se elaboran las bolitas para las tortillas. Se coloca la bolita de masa en la tortilladora de metal aplicando presión, seguidamente se coloca la tortilla en el comal para su cocción. 11 minutos. 3 operarias "b, c y d".
Freído	Se introducen las tortillas en la freidora (30 por cesto freidor). 1.5 minutos. 1 operaria "e".
Empacado	Se contabilizan 25 unidades (tostadas), se introducen a la bolsa de empaque y se sellan con twister. 1 minuto. 1 operaria "f".
Fin	Fin del proceso productivo.

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

### **3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**

Lo relacionado a este estudio se verá en el capítulo IV de este informe, se explica la estructura organizacional, el diseño organizacional y la base legal sobre la cual se regirá la Asociación, integrado por la Asamblea General, Junta Directiva, Administración, Producción, Comercialización, Asesoría Externa *outsourcing*, qué tipo de comunicación utilizarán, así como, las funciones básicas de dicha organización.

### **3.7 ESTUDIO FINANCIERO**

Determina los recursos económicos para poder llevar a cabo el proyecto, se determina el costo total del proceso de producción y los ingresos que se estiman recibir en cada una de las etapas del proyecto. Con los datos del estudio de mercado se puede determinar si es factible, en términos económicos, al realizar este análisis de riesgos, se está realizando una evaluación financiera.

#### **3.7.1 Inversión fija**

Está conformada por los bienes tangibles e intangibles que se utilizarán en el proceso productivo.

La inversión fija del proyecto asciende a Q49,725.00, del cual el 90% lo representan los recursos tangibles con un valor de Q44,725.00 y el 10% a los gastos de organización; el 90% se distribuye en mobiliario y equipo de producción en 88%, mobiliario y equipo de oficina en 2%, y el equipo de computación en 10%, de acuerdo a los datos que se presentan a continuación:

**Cuadro 8**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz**  
**Inversión Fija**  
**Año: 2015**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
<b>Tangible</b>				<b>44,725</b>
<b>Mobiliario y equipo de producción</b>				<b>39,600</b>
Báscula	Unidad	1	300	300
Ollas de 50 libras	Unidad	5	200	1,000
Comal industrial	Unidad	2	3,500	7,000
Tamalera	Unidad	1	1,200	1,200
Molino de nixtamal	Unidad	1	7,500	7,500
Piedra de moler	Unidad	2	300	600
Tortilladoras de metal	Unidad	4	200	800
Mesa de trabajo	Unidad	1	1,100	1,100
Mesa de madera 1.4 * 0.60 Mts.	Unidad	2	250	500
Estantería	Unidad	3	300	900
Freidora estándar	Unidad	1	17,500	17,500
Cilindro de gas de 25 libras	Unidad	4	300	1,200
<b>Mobiliario y equipo de oficina</b>				<b>625</b>
Escritorio	Unidad	1	500	500
Silla secretarial	Unidad	1	125	125
<b>Equipo de computación</b>				<b>4,500</b>
Computadora	Unidad	1	4,000	4,000
Impresora	Unidad	1	500	500
<b>Intangible</b>				<b>5,000</b>
Gastos de organización		1	5,000	5,000
<b>Total</b>				<b>49,725</b>

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

### 3.7.2 Inversión de capital de trabajo

La inversión de capital de trabajo comprende los recursos que requiere la Asociación para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, costos indirectos variables, costos fijos de producción, entre otros. Sin dicha inversión, la Asociación no podrá llevar a cabo su ejecución. A continuación, se presenta el cuadro 9, donde se detalla la inversión fija de capital, a un mes, de la Asociación:

**Cuadro 9**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz Blanco**  
**Inversión en Capital de Trabajo de un Mes**  
**Año: 2015**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad por mes	Costo unitario Q.	Total Q.
<b>Materiales</b>				<b>13,999</b>
Maíz	Quintal	54.17	130.00	7,042
Cal	Quintal	1.32	100.00	132
Sal	Quintal	1.85	52.00	96
Bicarbonato	Quintal	0.03	178.18	6
Aceite vegetal	Galón	81.99	82.00	6,723
<b>Mano de obra</b>				<b>18,282</b>
Preparación y cocción	Día	15	78.72	1,181
Lavado	Día	8	78.72	630
Molido	Día	7	78.72	551
Elaboración de tortillas	Día	90	78.72	7,085
Freído	Día	30	78.72	2,362
Empacado	Día	30	78.72	2,362
Bonificación incentivo	Día	180	8.33	1,499
Séptimo día (15,670/6)				2,612
<b>Costos indirectos variables</b>				<b>10,150</b>
Cuotas patronales 12.67%		16,783	0.1267	2,126
Prestaciones laborales 30.55%		16,783	0.3055	5,127
Gas propano cilindro de 25 Lb.	Unidad	15	73.47	1,102
Diésel para el molino de nixtamal	Galón	11	16.00	176
Bolsas de empaque	Unidad	6,717	0.2302	1,546
Twister	Unidad	6,717	0.0109	73
<b>Costos fijos de producción</b>				<b>5,633</b>
Sueldo jefe de producción	Mes	1	2,750.00	2,750
Bonificación incentivo	Mes	1	250.00	250
Cuota patronal		2,750	0.1267	348
Prestaciones laborales		2,750	0.3055	840
Arrendamiento de instalaciones	Mes	1	1,400.00	1,400
Agua	Mes	1	15.00	15
Redes para el pelo	Unidad	6	5.00	30
<b>Gastos de administración</b>				<b>5,828</b>
Sueldo administrador	Mes	1	2,750.00	2,750
Bonificación incentivo	Mes	1	250.00	250
Cuota patronal		2,750	0.1267	348
Prestaciones laborales		2,750	0.3055	840
Honorarios contador	Mes	1	500.00	500
Arrendamiento de instalaciones	Mes	1	600.00	600
Energía eléctrica	Mes	1	200.00	200
Telecomunicaciones (teléfono fijo)	Mes	1	240.00	240
Papelería y útiles	Mes	1	100.00	100
<b>Total inversión en capital de trabajo</b>				<b>53,892</b>

Fuente: investigación de campo EPS, segundo semestre 2015.

El total del capital de trabajo está compuesto en un 26% de materiales, 34% mano de obra, 19% costos indirectos variables, 10% costos fijos de producción y 11% gasto de administración. La mano de obra es el porcentaje de mayor participación y representa el salario y bonificación de 6 operarios; el maíz es el elemento más importante dentro de la materia prima con un monto de Q7,042.00.

### 3.7.3 Inversión total

La inversión total está conformada por la sumatoria de la inversión fija y el capital de trabajo, en el siguiente cuadro 10, se establece la inversión total del proyecto:

**Cuadro 10**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz**  
**Inversión Total**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Subtotal	Valor Total Q	%
<b>Inversión fija</b>		<b>49,725</b>	<b>48</b>
Mobiliario y equipo de producción	39,600		
Mobiliario y equipo de oficina	625		
Equipo de computación	4,500		
Gastos de organización	5,000		
<b>Inversión en capital de trabajo</b>		<b>53,892</b>	<b>52</b>
Materiales	13,999		
Mano de obra	18,282		
Costos indirectos variables	10,150		
Costos fijos de producción	5,633		
Gastos de administración	5,828		
<b>Inversión total</b>		<b>103,617</b>	<b>100</b>

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

El total de la inversión para el proyecto producción de tostadas de maíz es Q103,617.00 del cual el 48% corresponde a la inversión fija que es la infraestructura necesaria para el proyecto y un 52% de inversión en capital de trabajo que es el dinero necesario para el primer mes de operaciones.

### 3.7.4 Financiamiento

Determina las fuentes monetarias que se van a utilizar para conseguir los recursos necesarios para la implementación del proyecto. Para llevar a cabo el proyecto se necesita de dos fuentes de financiamiento, una interna y otra externa, las cuales se describen a continuación:

**Cuadro 11**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz**  
**Fuentes de Financiamiento**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Recursos propios	Recursos ajenos	Inversión total
<b>Inversión fija</b>	<b>49,725</b>	<b>0</b>	<b>49,725</b>
Mobiliario y equipo de producción	39,600		39,600
Mobiliario y equipo de oficina	625		625
Equipo de computación	4,500		4,500
Gastos de organización	5,000		5,000
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>2,775</b>	<b>51,117</b>	<b>53,892</b>
Materiales	2,775	11,224	13,999
Mano de obra		18,282	18,282
Costos indirectos variables		10,150	10,150
Costos fijos de producción		5,633	5,633
Gastos de administración		5,828	5,828
<b>Total</b>	<b>52,500</b>	<b>51,117</b>	<b>103,617</b>

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

La inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto es de Q103,617.00, el 51% será financiado con recursos propios y el 49% con financiamiento externo; posteriormente las utilidades generadas por la venta del producto servirán de capital de trabajo.

#### 3.7.4.1 Fuentes internas

Es la suma del capital aportado por los 15 miembros de la Asociación por un monto de Q3,500.00 cada socio, lo cual asciende a un total de Q52,500.00 el

que representa el 100% de la inversión fija y 5.15% de la inversión de capital de trabajo.

#### 3.7.4.2 Fuentes externas

Se tiene estimado solicitar un préstamo fiduciario a BANRURAL, por un monto de Q51,117.00 que representa el 94.85% de la inversión en capital de trabajo. El total del préstamo se pagará en un año. A continuación, se encuentra el plan de amortización del préstamo:

**Cuadro 12**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz**  
**Plan de Amortización del Préstamo**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Año</b>	<b>Amortización a capital</b>	<b>Tasa de interés 18%</b>	<b>Total</b>	<b>Saldo de capital</b>
0				51,117
1	51,117	9,201	60,318	-
<b>Total</b>	<b>51,117</b>	<b>9,201</b>	<b>60,318</b>	<b>-</b>

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

El préstamo devengará una tasa de interés del 18% anual la cual representa un monto de Q9,201.00 en concepto de intereses.

#### 3.7.5 Estados financieros

Muestran la capacidad económica de una empresa, la capacidad de pago y el resultado de operaciones obtenidas en un período determinado, proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la Asociación durante un período específico.

##### 3.7.5.1 Estado de costo directo de producción proyectado

Refleja información de los costos incurridos en el proceso productivo, durante los cinco años de vida del proyecto. Los elementos que componen este estado son:

materiales, mano de obra y costos indirectos variables. En el siguiente cuadro se describen:

**Cuadro 13**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz**  
**Costo Directo de Producción**  
**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>Materiales</b>	<b>167,988</b>	<b>167,988</b>	<b>167,988</b>	<b>167,988</b>	<b>167,988</b>
Maíz	84,504	84,504	84,504	84,504	84,504
Cal	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584
Sal	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152
Bicarbonato	72	72	72	72	72
Aceite vegetal	80,676	80,676	80,676	80,676	80,676
<b>Mano de obra</b>	<b>219,380</b>	<b>219,380</b>	<b>219,380</b>	<b>219,380</b>	<b>219,380</b>
Preparación y cocción	14,172	14,172	14,172	14,172	14,172
Lavado	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560
Molido	6,612	6,612	6,612	6,612	6,612
Elaboración de tortillas	85,020	85,020	85,020	85,020	85,020
Freído	28,344	28,344	28,344	28,344	28,344
Empacado	28,344	28,344	28,344	28,344	28,344
Bonificación incentivo	17,988	17,988	17,988	17,988	17,988
Séptimo día	31,340	31,340	31,340	31,340	31,340
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>121,805</b>	<b>121,805</b>	<b>121,805</b>	<b>121,805</b>	<b>121,805</b>
Cuotas patronales 12.67%	25,516	25,516	25,516	25,516	25,516
Prestaciones laborales 30.55%	61,525	61,525	61,525	61,525	61,525
Gas propano cilindro de 25 Lb.	13,224	13,224	13,224	13,224	13,224
Diésel para el molino de nixtamal	2,112	2,112	2,112	2,112	2,112
Bolsas de empaque	18,552	18,552	18,552	18,552	18,552
Twister	876	876	876	876	876
<b>Total costo directo</b>	<b>509,173</b>	<b>509,173</b>	<b>509,173</b>	<b>509,173</b>	<b>509,173</b>
Producción en paquetes	80,600	80,600	80,600	80,600	80,600
<b>Costo directo por paquete</b>	<b>6.32</b>	<b>6.32</b>	<b>6.32</b>	<b>6.32</b>	<b>6.32</b>

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

El costo directo para producir 80,600 paquetes cada año es de Q509,173.00, del cual el 33% se destina a la compra de materiales, el 43% al pago de mano de obra y el 24% a costos indirectos variables, lo que da como resultado un costo unitario de Q6.32 por paquete de 25 unidades.

## 3.7.5.2 Estado de resultados proyectado

Permite determinar la utilidad que se obtendrá cada año. Contiene los ingresos de acuerdo a las ventas proyectadas y los costos, gastos de operación y financieros según estimaciones de producción.

**Cuadro 14**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz**  
**Estado de Resultados Proyectado**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada Año**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	<b>857,020</b>	<b>857,020</b>	<b>857,020</b>	<b>857,020</b>	<b>857,020</b>
<b>(-) Costo directo de producción</b>	509,173	509,173	509,173	509,173	509,173
Contribución a la ganancia	<b>347,847</b>	<b>347,847</b>	<b>347,847</b>	<b>347,847</b>	<b>347,847</b>
<b>(-) Gastos variables de ventas</b>	<b>31,200</b>	<b>31,200</b>	<b>31,200</b>	<b>31,200</b>	<b>31,200</b>
Fletes	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200
<b>Ganancia marginal</b>	<b>316,647</b>	<b>316,647</b>	<b>316,647</b>	<b>316,647</b>	<b>316,647</b>
<b>(-) Costos fijos de producción</b>	<b>75,516</b>	<b>75,516</b>	<b>75,516</b>	<b>75,516</b>	<b>75,516</b>
Sueldo jefe de producción	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal	4,176	4,176	4,176	4,176	4,176
Prestaciones laborales	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080
Arrendamiento de instalaciones	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Agua	180	180	180	180	180
Redes para el pelo	360	360	360	360	360
Depreciación mobiliario y equipo	7,920	7,920	7,920	7,920	7,920
<b>(-) Gastos de ventas</b>	<b>100,524</b>	<b>100,524</b>	<b>100,524</b>	<b>100,524</b>	<b>100,524</b>
Sueldos vendedores	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000
Bonificación incentivo	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Cuota patronal	8,364	8,364	8,364	8,364	8,364
Prestaciones laborales	20,160	20,160	20,160	20,160	20,160
<b>(-) Gastos de administración</b>	<b>72,561</b>	<b>72,561</b>	<b>72,561</b>	<b>71,061</b>	<b>71,061</b>
Sueldo administrador	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal	4,176	4,176	4,176	4,176	4,176
Prestaciones laborales	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080
Honorarios contador	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Arrendamiento de instalaciones	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Telecomunicaciones (teléfono fijo)	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
Papelería y útiles	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Depreciación mobiliario y equipo	125	125	125	125	125
Depreciación equipo de computo	1,500	1,500	1,500	-	-
Amortización gastos de organización	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>Ganancia en operación</b>	<b>68,046</b>	<b>68,046</b>	<b>68,046</b>	<b>69,546</b>	<b>69,546</b>
<b>(-) Gastos financieros</b>	<b>9,201</b>	-	-	-	-
<b>Ganancia antes del ISR</b>	<b>58,845</b>	<b>68,046</b>	<b>68,046</b>	<b>69,546</b>	<b>69,546</b>
(-) ISR 25%	14,711	17,012	17,012	17,387	17,387
<b>Utilidad neta</b>	<b>44,134</b>	<b>51,034</b>	<b>51,034</b>	<b>52,159</b>	<b>52,159</b>

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

Durante los cinco años se presenta una ganancia marginal de Q316,647.00; la utilidad neta del primer año es de Q44,134.00, desde el segundo año se dejan de pagar intereses por el préstamo y por lo tanto muestra un incremento superior al primer año, en el tercer año el equipo de cómputo queda completamente depreciado por lo que a partir del cuarto año se refleja otro incremento en la utilidad.

### 3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Esta parte de la metodología de evaluación de proyectos, indispensable para realizar el cálculo de los indicadores a estudiar, para ejecutar o rechazar la inversión.

Las herramientas que se utilizarán para la evaluación, son: punto de equilibrio, flujo neto de fondos, el valor actual neto, la relación beneficio costo, la tasa interna de retorno y el período de recuperación de la inversión, las cuales se encuentran en el siguiente cuadro en forma de resumen, más adelante se encuentra el respectivo análisis de cada indicador.

**Tabla 6**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, Departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz**  
**Evaluación Financiera**  
**(cifras en quetzales)**

Herramienta	Proyecto Tostadas de Maíz
Punto de equilibrio	Para el primer año se debe de obtener ventas por un mínimo de 64,309 paquetes de tostadas para un total de Q697,753.00, punto donde no se gana, ni se pierde.
Flujo neto de fondos	Para el primer año es de Q54,679.00, para el año 2 y 3 es de Q61,579.00 y de igual forma, para el cuarto y quinto de Q61,204.00
Valor actual neto -VAN-	El valor actual neto es de Q44,546.00, lo que significa que el proyecto tiene un rendimiento mayor que la tasa del costo de oportunidad.
Relación beneficio costo -RBC-	Una relación de Q1.02 de ingresos actualizados por cada quetzal de egresos actualizados, como el coeficiente resultante es mayor que 1, se considera que el proyecto generará riqueza para los miembros de la Asociación.
Tasa interna de retorno -TIR-	La tasa interna de retorno de la inversión es de 49.1144% mayor que la TREMA de 28.71% lo que muestra que el proyecto tiene una rentabilidad superior a la esperada y supera el costo de oportunidad.
Período de recuperación de la inversión -PRI-	La inversión inicial se recuperará en dos años, 9 meses y 29 días, lo que muestra un óptimo grado de liquidez.

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

El resumen anterior de indicadores, hace viable la ejecución del proyecto propuesto, para beneficiar a los miembros de la Asociación y al personal que participará en el proceso productivo.

### **3.9 IMPACTO SOCIAL**

Es importante señalar los resultados obtenidos del estudio de prefactibilidad, el cual determina si es beneficioso o no para la comunidad y para los inversionistas. Con la ejecución del proyecto Producción de Tostadas de Maíz, en el municipio de Nuevo San Carlos, del departamento de Retalhuleu, se estará contribuyendo con el desarrollo poblacional, al crear nuevas fuentes de empleo,

generando ingresos económicos a los hogares, aprovechamiento de los recursos disponibles y al fortalecimiento de las relaciones económicas y comerciales entre los pobladores, se generarán diez empleos de forma directa e indirecta: con el proyecto se generarán 10 empleos directos: 1 administrador, 1 jefe de producción, 6 operarios y 2 vendedores; asimismo, de forma indirecta se empleará a 1 contador.

Con la obtención de un salario fijo, el personal que se encuentra en el nivel medio y operativo, en la Unidad de Administración, Producción y Comercialización, y con el pago por servicios técnicos prestados por el contador de la Unidad Externa, tendrán la capacidad de comprar nuevos productos y de adquirir servicios indispensables para la satisfacción de sus necesidades básicas y secundarias, reflejando un desarrollo general y económico en el Municipio.

El objetivo del proyecto es contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la población, por lo que, no afectará de ninguna manera las costumbres de los grupos sociales y de los habitantes.

**CAPÍTULO IV**  
**ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**  
**PROYECTO: PRODUCCIÓN DE TOSTADAS DE MAÍZ**

En el presente capítulo se determinan los aspectos organizativos que deberá considerar APTA para su establecimiento, por ejemplo: la planeación estratégica, la estructura organizacional y aspectos legales, fiscales y laborales; el estudio legal, es el que se realiza para identificar los derechos y las obligaciones de toda persona individual o jurídica, aplicables desde el momento de su inscripción.

De acuerdo al tamaño y a las características del lugar, se establece que el modelo de organización apropiado para el proyecto es una Asociación de Productores de Tostadas Artesanales, denominada "APTA", los administradores de la misma, estarán a cargo del proceso administrativo, productivo y de comercialización del producto propuesto. Con ello se pretende beneficiar de manera económica y social, tanto a los inversionistas como a las amas de casa que participarán en el proceso productivo y, a los agricultores y proveedores de la materia prima (maíz blanco), logrando reflejar dicho desarrollo en su Municipio.

#### **4.1 JUSTIFICACIÓN**

Debido a que en el Municipio no se encontró ningún tipo de organización que promueva la elaboración y comercialización de tostadas de maíz, se considera establecer una organización de tipo "Asociación". Con la Asociación los miembros que la integran obtendrán beneficios económicos y sociales, asimismo, con la generación de empleo se desea mejorar la calidad de vida de los jornaleros que participan en el proceso productivo, de la persona encargada de la venta y entrega de los productos, del contador externo que presta sus servicios para la empresa, y de los proveedores de maíz.

#### 4.1.1 Planeación estratégica

Se identifica hacia dónde va la empresa, tomando en cuenta el mercado, cómo se alcanzará la visión, quién lo hará, cuándo se llevará a cabo, cómo se realizará y dónde se implementará. Los elementos de la planeación estratégica se describen a continuación:

- **Misión**

Describe la razón de ser de la empresa, para qué y por qué existe, cuál es su enfoque y el propósito principal de la organización. La misión se describe a continuación:

“Ser una Asociación que respalda la calidad y nutrición de la producción de tostadas de maíz blanco, posicionándonos como opción saludable y deliciosa en las comidas de los guatemaltecos, y que aplica la filosofía: respetar a nuestros clientes y compañeros de trabajo”.

- **Visión**

A dónde se quiere llevar a la Asociación en un futuro mediano, qué posición ocupar en el mercado o qué imagen desea proyectar. La visión de la Asociación se menciona a continuación:

“Estar presentes en el paladar de nuestros clientes guatemaltecos, como la mejor opción, ofreciendo saludables y deliciosas tostadas, al mejor precio e inconfundibles por su sello de calidad”.

- **Valores**

Pilares filosóficos de la organización, que formarán parte de la cultura organizacional y del accionar de sus integrantes. Los valores de APTA son los siguientes:

- Responsabilidad

Ser responsables con la entrega de los productos, según las órdenes de compra, asimismo, con el cumplimiento de las tareas del proceso administrativo y productivo.

- Honestidad

Siempre ser honestos y justos hacia nuestra empresa, compañeros de trabajo y clientes, ofreciéndoles siempre la satisfacción de los productos, nutritivos, de calidad y precio justo. En pocas palabras, realizar nuestras tareas con rectitud.

- Responsabilidad

Cumplimiento firme de nuestras obligaciones y políticas de la empresa.

- Respeto

Tratar a nuestros compañeros de trabajo y clientes, de forma amable y cordial.

- Calidad

Elaborar productos de calidad, nutritivos y exquisitos, siempre con los estándares determinados para su producción, comercialización y venta.

## **4.2 OBJETIVOS**

Los objetivos son medibles y cuantificables que persigue la organización en el corto, mediano y largo plazo, que contribuyen a hacer realidad la misión y la visión de la empresa.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la creación de la Asociación, para el proyecto de elaboración de tostadas de maíz se dividen en general y específicos:

#### 4.2.1 Objetivo general

Beneficiar a los integrantes de la Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA-, incrementando sus ingresos económicos al llevar a cabo el proyecto, así como, a los productores y agricultores de maíz al generar oportunidades de empleo, lo que propicia un impacto social y económico positivo para la población del Municipio.

#### 4.2.2 Objetivo específicos

El objetivo general, se logra alcanzando a cabalidad los objetivos específicos, los cuales se mencionan a continuación:

- Crear nuevas fuentes de empleo para la población, impidiendo la migración, y disminuyendo el nivel de pobreza y desempleo.
- Promover el liderazgo de la mujer a través de la creación de una organización, que permita fortalecer sus destrezas, para generar ingresos económicos en sus hogares.
- Beneficiar a los pequeños agricultores de maíz, debido a que, se convertirán en los proveedores de la materia prima para la producción de tostadas.
- Aprovechar los recursos disponibles para fabricar productos de calidad, utilizando materia prima y mano de obra de la región.
- Aprovechar el volumen de la producción de maíz del Municipio, transformándolo y generando valor agregado para obtener ingresos económicos.
- Establecer claramente, los canales de comercialización del producto para facilitar y garantizar su entrega al consumidor final.
- Satisfacer la demanda del mercado meta, con precios y calidad competitiva, para cumplir las expectativas de los clientes.

### **4.3 TIPO Y DENOMINACIÓN**

Derivado a que las tostadas son elaboradas artesanalmente, se propone el tipo de organización de una Asociación, nombrada Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA-. Su creación se fundamentará de acuerdo a lo que indica el Artículo 34 de la Constitución Política de la República de Guatemala, sobre el derecho de asociación.

### **4.4 MARCO JURÍDICO**

Para que la Asociación se considere como una agrupación con personería jurídica, se basará en leyes ordinarias, para la ejecución correcta de sus funciones y ser considerada como un ente con capacidad de ser sujeto de derechos y obligaciones. El marco legal abarca normas internas y externas, las cuales se mencionan a continuación:

#### **4.4.1 Normas internas**

Comprende instrumentos administrativos, que contienen normas y reglas elaboradas por los miembros de la Asociación, para el adecuado funcionamiento de la misma, siendo importante y necesario elaborar un instrumento administrativo, tal como: Manual de Organización, de Descriptor de Puestos y Cargos, para indicar las obligaciones y atribuciones que debe realizar cada miembro de la empresa. Las normas internas del proyecto son:

- Acta de constitución, en la cual se establecerá el nombre, sede, la duración de la Asociación, los objetivos, el ámbito de acción, la identificación de las personas que la integran y designación de quiénes ejercerán la representación legal.
- Manuales administrativos: de organización, normas y procedimientos.
- Libro de actas, donde se describirán las decisiones tomadas por la Asociación, autorizada por la Asamblea General.

- Libros de registros contables: autorizados por la Contraloría General de Cuentas por medio de la delegación departamental respectiva.
- Políticas, reglas y normas.

#### 4.4.2 Normas externas

Son las normas legales que le dan validez e importancia a la organización, para regir sus funciones internas y externas. Entre estas se encuentran:

- Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 34, reconoce el derecho de libre asociación, y el Artículo 43 reconoce la libertad de industria, comercio y trabajo.
- Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal, Artículos 18, 19 y 175, estipula las formas en que pueden organizarse los vecinos de una comunidad.
- Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, en el Artículo 18, estipula todo lo relacionado al contrato individual de trabajo.
- Decreto Gubernativo Número 2082, Artículo 3, establece que sólo la Gobernación Departamental tiene la facultad para autorizar la Asociación.
- Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria.
- Decreto Número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Acuerdo Gubernativo Número 512-98 del Ministerio de Gobernación de fecha 20 de julio de 1998, según consta en el reglamento de Inscripción de Asociación Civiles.
- Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio, Artículos 368 y 372.

- Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Organismo Ejecutivo, Acuerdo Gubernativo Número 537-2013, Salario Mínimo para Actividades Agrícolas, No Agrícolas y de la Actividad Empacadora y de Maquila.
- Decreto Número 90-97 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Salud.
- Licencias sanitarias, presentar el formulario DRCA-004\_versión\_4 en la ventanilla de servicios.

#### **4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La teoría organizacional indica cómo funcionan las organizaciones y la manera en que afectan y son afectadas por el entorno en que se desenvuelven. Dentro de la estructura organizacional se comprende el sistema formal de obligaciones, la forma de delegar autoridad, de coordinar las acciones y la utilización racional de los recursos, para lograr de forma correcta y en tiempo las metas de la empresa.

“Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo”<sup>3</sup>.

Diseño organizacional que se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización, con el objeto de permitir a la Asociación, la realización y coordinación de las acciones necesarias para alcanzar sus metas.

---

<sup>3</sup> Lusthaus, C. y otros. 2002. Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Ottawa, Canadá. 53 p.

Es importante recalcar que el comportamiento de la organización será el resultado de su diseño y de los principios que resulten durante la ejecución del proyecto. Por lo que, a continuación, se definen las líneas jerárquicas y las responsabilidades de los miembros de la empresa; del mismo modo, se presenta en forma gráfica el diseño estructural para el tipo de organización propuesto, por lo que será de fácil visualización la dependencia entre jefes y subordinados.

#### 4.5.1 Diseño de la organización

El diseño organizacional es una de las herramientas más importantes de las empresas u organizaciones, debido a la alta competencia, a la globalización y a los avances de la tecnología; en la organización, el diseño organizacional tiene contenidos esenciales para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva, defendible.

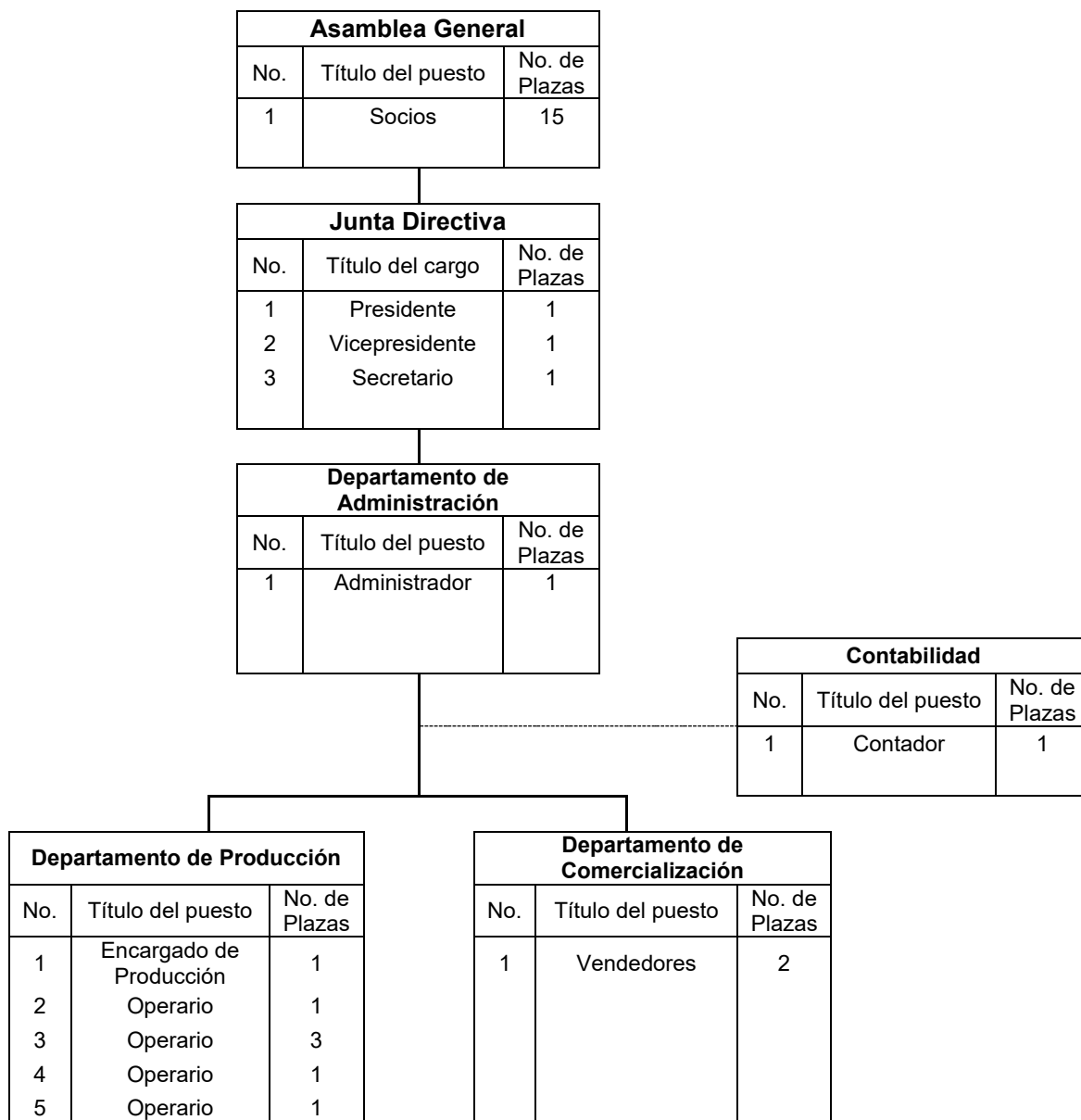
“Muchas variables ejercen influencia en la estructura de la organización, como la historia, el tamaño, la tecnología, las metas organizacionales, la estrategia, la gobernabilidad, los fondos y otras presiones del entorno externo, los campos específicos de la investigación y la tecnología”<sup>4</sup>.

A continuación, se establece la estructura organizacional para la Asociación de Productores de Tostadas Artesanales, en la línea media se encuentra el administrador intermedio, entre los ejecutivos superiores (Asamblea General y Junta Directiva) y los operarios, para que la comunicación vertical y horizontal fluya de manera efectiva entre los miembros de la organización y sus objetivos de reseña; los del núcleo de operaciones, desarrollan tareas de carácter básico relacionado con la producción y comercialización; y dentro del personal de apoyo, se encuentra el contador, cuya función es proporcionar asistencia a la organización al margen del flujo de trabajo de las operaciones normales:

---

<sup>4</sup> Ibid. 59 p.

**Gráfica 4**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz**  
**Organigrama Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA-**  
**Año: 2015**



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

Como se puede observar, su estructura estará conformada por la Asamblea General, Junta Directiva y Administración, quienes estarán a cargo de la Asociación, y por ende de las áreas de producción y comercialización, así como de las contrataciones externas (servicio de outsourcing de un contador).

La estructura organizacional será por departamentalización por funciones o departamentalización funcional, el cual consiste en agrupar las actividades de acuerdo a las diferentes funciones o actividades que se realicen, para que cada dependencia se ocupe de un área, específica de empleo, para que las futuras operaciones organizacionales se lleven a cabalidad y con exactitud.

También, se observan los tres niveles jerárquicos, en los cuales se establecen las líneas de autoridad, de arriba hacia abajo, las unidades administrativas se sitúan en una escala que permite su atención, control y supervisión; y en la parte baja, se encuentran el nivel operativo, quienes realizarán las funciones de producción y comercialización, y una unidad auxiliar staff, se le denomina sistema lineal-staff, porque la autoridad y la responsabilidad se transmiten por una sola línea de mando para cada dependencia.

La Asamblea General y la Junta Directiva delegarán y transferirán autoridad (descentralización) hacia la Administración, para centralizar la toma de decisiones, emita instrucciones y verifique el cumplimiento de las mismas; la forma de comunicación será formal, siguiendo la línea de mando.

#### **4.6 FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS**

Para la efectividad en la realización y control de las funciones productivas, a cada departamento se le presentan las funciones básicas asignadas, de acuerdo a su puesto dentro de la empresa, las cuales se detallan a continuación:

#### 4.6.1 Asamblea General

Es el órgano supremo de la Asociación, se encuentra constituida por 15 integrantes, quienes discutirán, aprobarán y tomarán las decisiones necesarias para cumplir con las metas trazadas. Este órgano superior es el encargado de crear normas y políticas. Estará a cargo de realizar las siguientes funciones:

- Elección de los miembros titulares y suplentes de la Junta Directiva.
- Realizar el nombramiento del Administrador.
- Establecer y autorizar las políticas, normas y reglamentos de la Asociación.
- Adoptar la centralización de autoridad, en situaciones especiales.
- Sancionar o remover a los miembros de la Junta Directiva.
- Liquidación y disolución de la Asociación.

#### 4.6.2 Junta Directiva

Relacionado con el proyecto propuesto, trabajará conjuntamente con la Unidad de Administración. A la Junta Directiva le corresponde realizar las siguientes labores:

- Planificar y controlar las diferentes dependencias de la Asociación.
- Ejercer la representación legal de la Asociación.
- Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias, cuando sea necesario.
- Revisar los informes emitidos por la Administración (informes de producción, comercialización y ventas)
- Controlar y velar porque se cumpla el reglamento interno para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.
- Rendir informes sobre las actividades y estados financieros de la producción de tostadas de maíz.
- Evaluar el presupuesto para cada año del proyecto.

- Ejecutar los mecanismos de control y operaciones contables en las aportaciones de los miembros de la Asociación.
- Realizar controles y verificaciones de los financiamientos internos y externos.

#### 4.6.3 Administración

La administración es la pieza importante del Proyecto, le corresponde velar por el uso racional y eficaz de los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa. Ésta deberá cumplir con las siguientes operaciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el funcionamiento de la Asociación.
- Dar a conocer los objetivos y políticas de la Asociación para el excelente funcionamiento de la misma.
- Planificar, dirigir, evaluar y controlar las tareas administrativas y operativas.
- Elaborar reglamentos internos, políticas y estrategias para su aplicación y ejecución dentro de la Asociación.
- Preparar y coordinar el trabajo para las diferentes dependencias.
- Realizar gestiones con el contador, unidad externa (staff).
- Motivar al equipo operacional para un buen clima organizacional.
- Establecer elementos de control y calidad de los inventarios correspondientes al proceso productivo.
- Planificar las rutas de comercialización y venta del producto.
- Control de los ingresos y egresos de efectivo.

#### 4.6.4 Producción

Esta dependencia se encargará de realizar el proceso productivo, cumpliendo las directrices por parte de la Administración, cumplir con lo solicitado en cuanto al número de producción requerido. Entre las principales funciones del departamento de Producción se describen las siguientes:

- Desarrollar las actividades adecuadamente del proceso productivo de las tostadas de maíz.
- Utilizar los insumos del proceso productivo de acuerdo a las cantidades establecidas por proceso productivo.
- Revisar el estado físico del equipo y herramientas necesarias para la producción.

#### 4.6.5 Comercialización

El administrador también se encargará del departamento de comercialización, de persuadir en el nicho de mercado establecido, también, de tomar y de llevar el control de las órdenes de compra y de entregar los productos a donde corresponda, de acuerdo a las referidas órdenes. Dentro de sus tareas se encuentran:

- Elaborar y ejecutar los planes de ventas.
- Manejo de las investigaciones de mercado.
- Determinar los canales de comercialización eficientes.

#### 4.6.6 Contabilidad

La Asociación requerirá de un contador externo-staff, quien realizará las funciones siguientes:

- Elaboración de planillas, cheques, facturas y demás actividades contable.
- Presentar reportes a la Administración.

### **4.7 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Se le llama proceso al conjunto de acciones o actividades coordinadas que se realizan en la Asociación, con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos al inicio del Proyecto.

En ese contexto, la aplicación del proceso administrativo se puede definir como el manejo consciente de las actividades y operaciones destinadas a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las funciones asignadas a cada dependencia, lo que permite el logro de los resultados de la organización, de forma satisfactoria. Para lograr dichos resultados, la administración se divide en cuatro funciones indispensables, junto con la colaboración de los integrantes de la Asociación y del personal del nivel operativo, las cuales se describen a continuación: planear, organizar, dirigir y controlar.

- **Planear**

En la planeación de la Asociación se debe establecer un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, encaminando las tareas y operaciones necesarias para el logro de los objetivos, sobre todo, para transformar los insumos en productos, con ayuda de la comercialización llegará a los nichos de mercado.

- **Organizar**

Es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a dependencias específicas, unidas por las líneas de mando, la comunicación formal y por los niveles jerárquicos que se presentan, con el fin de favorecer al logro de los objetivos compartidos por los integrantes de APTA.

La Asociación coordinará el uso y estructuración de los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y de información, de manera favorable, para lo cual, se consideran las siguientes acciones:

- Crear una estructura organizacional, para visualizar con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad.

- Distribuir las funciones y tareas de acuerdo al número de operarios y dependencias, para manejar de forma adecuada los procesos y para repartir de manera equitativa las cargas de trabajo.
- Crear un buen clima organizacional.
- Representar el cambio, para crear un mejor clima laboral.

- **Dirigir**

Proceso por el cual, se guía y provee al personal, el soporte necesario, para que contribuyan al cumplimiento efectivo de las metas. Para orientar los esfuerzos en ese sentido, se deben aplicar los siguientes términos:

- Liderazgo, reflejando la mejor manera de sus acciones, para inspirar al personal.
- Comunicar, para ayudarlas a percibir y comprender el significado de lo que hacen dentro de la Asociación.
- Motivar, para proporcionar sentido al esfuerzo personal y grupal.
- Fortalecer los grupos y equipos de trabajo para obtener resultados productivos.
- En un futuro, capitalizar el empleo de los recursos tecnológicos y de información, para alcanzar los resultados propuestos.
- Manejar puntualmente el riesgo y la incertidumbre para mejorar el proceso de la toma de decisiones.

- **Controlar**

La organización utiliza el proceso de control para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes y en los estándares de desempeño. Para alcanzar las metas establecidas, se sugiere: establecer patrones, medir el desempeño, comparar el desempeño contra los

patrones, evaluar los resultados, ajustar los patrones cuando se requiera y emprender acciones nuevamente.

Llevando dicho control, la organización podrá solucionar las inconsistencias encontradas de manera inmediata, para no interrumpir en el recorrido de los planes.

Las funciones mencionadas (planear, organizar, dirigir y controlar) son esenciales en el trabajo de todo buen administrador, quien debe poseer una educación y práctica adquirida a lo largo de su vida profesional, para desarrollar las habilidades demandadas por la Asociación, con el fin de posicionarse y lograr ventajas competitivas y sustentables.

Se desea que el personal que pertenece a la Asociación, participe en el cumplimiento de los objetivos, tanto general como específicos, por lo que, se hace indispensable la implementación de manuales administrativos, los cuales servirán de guía metodológica para la realización de las tareas, asignadas dentro de la Asociación y para la ejecución del proceso productivo.

En los manuales, se describen las responsabilidades de los diferentes actores dentro de la Asociación. Se realizarán manuales de normas y procedimientos para las diferentes dependencias de la estructura organizacional, Asamblea General, Junta Directiva, Administración, Contabilidad, Producción y Comercialización. Para que el administrador sea efectivo es preciso que domine de manera equitativa sus habilidades conceptuales, de trato personal y técnicas para alcanzar los resultados deseados. Debe tener cuidado con el uso inadecuado de alguna de ellas, porque generará un impacto negativo y perderá cohesión en sus acciones.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación de campo que se realizó en el municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, se establecen las siguientes conclusiones:

- 1) El municipio de Nuevo San Carlos cuenta con las condiciones mínimas de infraestructura y servicios básicos para un desarrollo integral, en cuanto a salud, educación, energía eléctrica y transporte.
- 2) Las carreteras son de terracería, asfaltadas y pavimentadas, lo que facilita la movilización de los pobladores, por lo que se identifica como una fortaleza para el Municipio.
- 3) Se estableció al maíz dentro de la estructura de microfincas del Municipio, como una potencialidad productiva, para ayudar al desarrollo socioeconómico de sus habitantes.
- 4) Los productores de block no cuentan con manuales administrativos para el eficiente funcionamiento de las actividades productivas y ubicación del personal con que dispone.
- 5) Se identificó a la unidad productiva "blockera" que operan de forma coordinada, pero que carecen de formalización, al no contar con manuales administrativos para el personal operativo, y la forma de comunicación es verbal.
- 6) Los directivos de la unidad blockera carecen de asistencia financiera y técnica para mejorar la calidad y volúmenes de producción, para abarcar nuevos mercados e incrementar las ventas.

- 7) Los empresarios de la unidad productiva participan en la venta de los productos (blocks) y utilizan su casa de habitación como lugar de producción y comercialización de los mismos.

## RECOMENDACIONES

Anteriormente se establecieron las conclusiones del estudio realizado, por lo que, a continuación, se proponen las siguientes recomendaciones, para cada una de las conclusiones presentadas:

- 1) Que las autoridades municipales creen políticas enfocadas al mejoramiento de los servicios básicos e infraestructura, para el funcionamiento completo en las comunidades.
- 2) Que el personal de la asociación con la implementación del proyecto, pueda aprovechar la infraestructura de las vías de acceso, para ampliar la comercialización del producto propuesto (producción de tostadas de maíz).
- 3) Con la potencialidad productiva maíz, las autoridades municipales tomen en cuenta el presente proyecto en futuros planes de trabajo, proyecto denominado Producción de Tostadas de Maíz, el cual busca crear una alternativa productiva que beneficie a las mujeres y a los pequeños agricultores, para lograr mejoras en la calidad de vida.
- 4) Que las autoridades municipales al proporcionar capacitación y asistencia técnica a los pobladores, incluyan el tema de los manuales administrativos, para que el personal que participa en las actividades productivas, puedan conocer las ventajas de ejecutar dichos manuales, las actividades se realizan en tiempo justo, obtendrán mejor conocimiento de qué actividades le competen realizar a cada integrante.
- 5) Se recomienda para la unidad “blockera”, la utilización de manuales administrativos, para facilitar la delegación de funciones y para el registro

ordenado de la información de los procesos y descripciones técnicas de los puestos de trabajo de la Asociación.

- 6) Que soliciten a una entidad bancaria del Municipio, Banrural, para consultar sobre créditos empresariales; para el personal operativo, proporcionales capacitación e inducción del proceso productivo, utilizando como guías manuales administrativos (manuales de procedimientos), los cuales disminuirán la duplicidad de tareas y equivocaciones.
- 7) Se propone utilizar sedes como centros de venta, para ampliar y abarcar su mercado meta, donde los clientes podrán contar con mayor acceso a los productos que comercializan.

## BIBLIOGRAFÍA

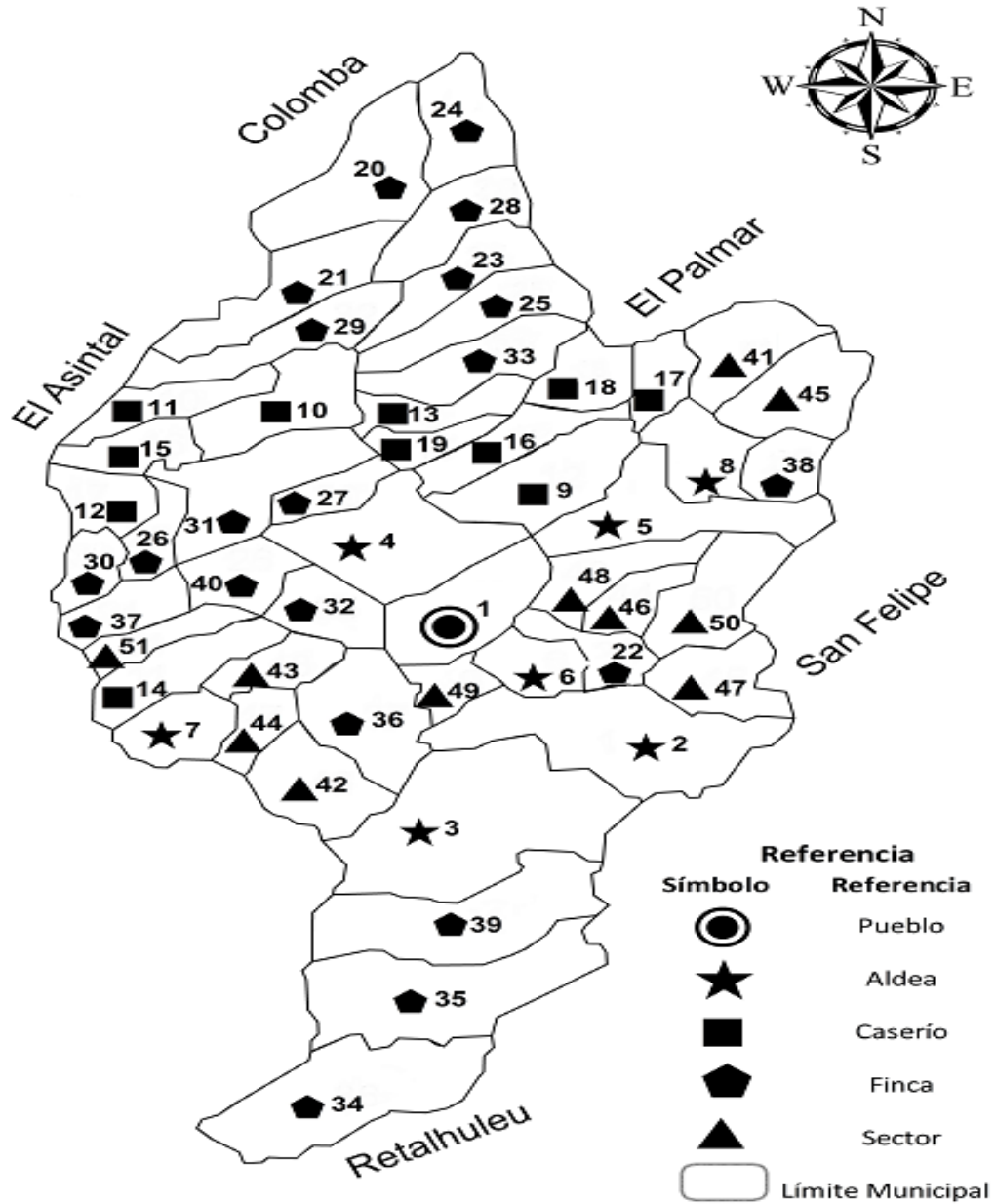
- 1) Aguilar Catalán, J.A. 2015. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico: Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en Países que han sido Mal Administrados. 4ª. Ed. Guatemala, Renacer Ediciones. 125 p.
- 2) Asamblea Nacional Constituyente GT. 1985. Constitución Política de la República de Guatemala, Guatemala, 76 p.
- 3) Baca Urbina, G. 2010. Evaluación de Proyectos. México, 6a. Ed. Mc Graw Hill Educación. 318 p.
- 4) Bernal Torres, C.A. 2010. Metodología de la Investigación para Administradores, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. 3ª. Ed. Colombia, Pearson Educación. 320 p.
- 5) Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio y sus Reformas. (Decreto 2-70). 1971. 170 p.
- 6) \_\_\_\_\_. 1961. Código de Trabajo y sus Reformas. (Decreto 1441). 203 p.
- 7) \_\_\_\_\_. 2002. Código Municipal. (Decreto 12-2002). 48 p.
- 8) \_\_\_\_\_. 2002. Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002). 14 p.
- 9) \_\_\_\_\_. 2005. Ley de Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (Decreto 32-2005). 77 p.

- 10) Gilli, J. J. 2017. Claves de la estructura organizativa. 1ª. ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Granica. 170 p.
- 11) INE (Instituto Nacional de Estadística). 1994. X Censo de población y V de Habitación 1994. Guatemala, 1,316 p.
- 12) \_\_\_\_\_. 2002. XI Censo de población y VI de Habitación 2006. Guatemala, 2328 p.
- 13) \_\_\_\_\_. 2006. ENCOVI (Encuesta Nacional de Condiciones de Vida). 2006. Guatemala, 57 p.
- 14) \_\_\_\_\_. 2011 ENCOVI (Encuesta Nacional de Condiciones de Vida). 2011. Guatemala, 90 p.
- 15) \_\_\_\_\_. 2014. ENCOVI (Encuesta Nacional de Condiciones de Vida). 2014. Guatemala, 56 p.
- 16) Jany, E. 1994. Investigación integral de mercados. 3ª. ed. Bogotá, McGraw-Hill. 48 p.
- 17) Jiménez de Chang, D. 2001. Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. 2ª. Ed. Guatemala, Centro de Documentación de la Facultad de Ciencias Económicas Vitalino Girón Corado. 73 p.
- 18) Kotler P. y Keller K. L. 2006. Dirección de Marketing. 12ª. ed. México, Pearson Education. 816 p.
- 19) MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación). (en línea). Guatemala. Consultado el 12 de octubre. 2015 disponible en: <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/325862/>.

- 20) Piloña Ortiz, G. A. 2002. Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. 5ª. Ed. Guatemala, Centro Impresiones Gráficas. 236 p.
- 21) Reyes Ponce, A. 2004. Administración de Empresas: teoría y práctica. Caniem Núm. 121. México, Editorial Limusa, S.A. De CV. 193 p.
- 22) Robbins, S. P y Coulter, M. 2005. Administración, 8a. ed. México, Pearson Educación. 614 p.
- 23) Saquimux, G. 2013. Taller determinación de la concentración de la tierra. EPS 2-2015: Coeficiente de Gini. Guatemala USAC. Fac. de Ciencias Economías. s.p.
- 24) SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia) y Consejo Municipal de Desarrollo. 2010. Plan de Desarrollo Nuevo San Carlos Retalhuleu. Guatemala, 81 p.
- 25) Universidad Rafael Landívar, GT. e Instituto de Incidencia Ambiental. 2004. Perfil Ambiental de Guatemala: Informe sobre el estado del ambiente y base para su evaluación sistemática. Guatemala, 79 p.
- 26) Villagrán Chajlán, T. J. 2009. Monografía Nuevo San Carlos, Retalhuleu. Informe EPS. Lic. Admón. Educativa. Guatemala, USAC, Fac. de Humanidades. 35 p.

# **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Mapa**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**División Política**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección Municipal de Planificación -DMP- y Unidad de Vectores del Centro de Salud del municipio de Nuevo San Carlos, 2015.

**Anexo 2**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz**  
**Certificado Nutricional del Producto**

Guatemala, 1 de diciembre 2018.

Señores  
Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

En el presente oficio se detalla la información nutricional solicitada sobre datos de consumo per cápita, como referencia para la elaboración del presente trabajo: recomendaciones dietéticas diarias y tabla de composición de alimentos del Instituto Nacional de Centro América y Panamá (INCAP), así como las guías alimentarias y metas nutricionales para Guatemala, documentos elaborados por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) e INCAP.

Las necesidades nutricionales de cada persona, dependen de varios factores como lo son el peso, edad, sexo, constitución corporal y actividad física. Teniendo una población, el cálculo del consumo se realiza de manera global determinando de esta manera los requerimientos nutricionales. Una dieta saludable se basa en 2000 Kcal al día que debe consumir una persona promedio.

El consumo ideal de un producto, hablando nutricionalmente nos referimos a la cantidad de determinado alimento que necesitamos consumir al día para cumplir con las metas nutricionales ya establecidas. Según los datos proporcionados del suministro de alimentos y nutrientes por habitante, se determinó lo siguiente: tostadas de maíz blanco 1,056 gramos al año. La persona no puede limitar su consumo diario a únicamente un alimento, se recomienda combinarlo con otros grupos de alimentos para tener una dieta balanceada y así llenar los requerimientos necesarios de macronutrientes y micronutrientes.

Esperando haberles proporcionado la información necesaria para su estudio, me suscribo,

Atentamente,

  
Lda. Hortensia Mario Loza Carranza  
Nutricionista  
Col. No. 3507

Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA-  
Propuesta de Inversión: Producción de Tostadas de Maíz

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu  
2018

## ÍNDICE

No.	Descripción	Página
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPIO DE NUEVO SAN CARLOS, DEPARTAMENTO DE ETALHULEU</b>	
	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>MARCO JURÍDICO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>2</b>
2.1	Normas internas	2
2.2	Normas externas	3
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>4</b>
3.1	Objetivo general	4
3.2	Objetivos específicos	4
<b>4</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>7</b>
5.1	Asamblea General	7
5.2	Junta Directiva	8
5.3	Administración	8
5.4	Producción	9
5.5	Comercialización	9
5.6	Contabilidad	10
<b>6</b>	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS</b>	<b>10</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz, Organigrama Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA-, Año: 2015	6

## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización, Descriptor de Puestos, es un instrumento administrativo de vital importancia para la Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA-; con la presente herramienta administrativa los integrantes pueden obtener información clara y ordenada de los puestos de trabajo en las distintas dependencias, cuya actividad principal es la producción y comercialización de tostadas de maíz. Dicha Asociación se encuentra ubicada en el municipio de Nuevo San Carlos, del departamento de Retalhuleu.

El presente manual tiene como finalidad dar a conocer al personal de APTA, la estructura organizacional, funcionamiento y atribuciones de las diferentes áreas que la conforman: Administración, Producción, Comercialización y Contabilidad.

Para la descripción de puestos, se realizó un análisis de las diferentes tareas que cada trabajador realiza, para luego plasmarlas en el presente manual; en ese contexto, se presentan los objetivos, propósito, campo de aplicación, normas generales y estructura organizacional, asimismo, las funciones básicas y descripción técnica de los puestos de trabajo.

Los manuales contienen información técnica de los lugares de trabajo, señalizados en tres apartados, los cuales se describen a continuación:

- **Identificación:** se menciona el número clave que APTA asigna para efectos de ordenamiento y fácil localización, se registra el nombre con que formalmente se ha denominado el puesto, se hace la referencia al órgano administrativo en donde se puede localizar, se coloca el nombre del puesto de la persona de quien recibe órdenes directamente en su trabajo y el nombre de los

puestos a los cuales dirige, supervisa o controla claramente en el desarrollo del trabajo.

- Descripción del puesto: es una descripción importante de elementos esenciales de tareas, se define si el trabajo es operativo, apoyo, técnico, profesional o administrativo, su grado de complejidad, responsabilidad y autoridad, las instrucciones que recibe, la supervisión que ejerce o recibe, y el grado de independencia y criterios necesarios para el desarrollo de sus responsabilidades, la forma de supervisión de las tareas realizadas, así como, descripción de los contactos personales, que los colaboradores deben mantener en el desempeño de sus atribuciones. De las responsabilidades, se describen los elementos que incurren en la participación del trabajador, uso de maquinaria, valores, mobiliario y equipo.

- Especificación del puesto: son los requisitos mínimos exigidos, el grado de educación escolar, conocimientos prácticos y/o técnicos, capacidad mental para comprender y entender las formas de dar y recibir instrucciones y la capacidad mental para ejecutar una actividad.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los manuales administrativos son utilizados como medios de comunicación y coordinación entre la dirección y sus empleados, utilizados para facilitar la delegación de funciones y de autoridad al transmitir instrucciones y lineamientos de forma clara y precisa, también para registrar y simplificar en forma ordenada y sistematizada la información de la Asociación.

Los manuales ayudarán a conocer los medios personales e instrumentales de que dispone APTA, facilitando el conocimiento de la estructura organizacional y valorizando los puestos de trabajo que la integran.

Permitirá al administrador fomentar la motivación al proporcionar a cada encargado de las diferentes unidades administrativas de la Asociación, un conocimiento completo de su participación dentro de ella.

Al utilizar los manuales de organización, los integrantes de la misma realizarán las tareas con eficacia, con canales de comunicación y coordinación claramente establecidos.

## **1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

La Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA- se crea con el propósito de ayudar de forma económica y social a las familias del Municipio, generando fuentes de empleo, que les permitirá obtener ingresos económicos, para satisfacer las necesidades básicas y dignas de los vecindarios.

## **2 MARCO JURÍDICO DE LA ORGANIZACIÓN**

Para que la Asociación se considere como una agrupación con personería jurídica, se basará en leyes ordinarias, para la ejecución correcta de sus funciones estipuladas, y así, ser considerada como un ente con capacidad de ser sujeto de derechos y obligaciones. El marco legal abarca normas internas y externas, las cuales se mencionan a continuación:

### **2.1 Normas internas**

Comprende instrumentos administrativos, que contienen normas y reglas elaboradas por los miembros la Asociación, para el adecuado funcionamiento de la misma, para lo cual, es importante y necesario elaborar un instrumento administrativo, como: Manual de Organización, de Descriptor de Puestos y Cargos, para indicar las obligaciones y atribuciones que deben de realizar cada miembro de la Asociación. Las normas internas del proyecto son:

- Acta de constitución, en la cual se establecerá el nombre, sede, la duración de la Asociación, los objetivos, el ámbito de acción, la identificación de las personas que la integran y designación de quiénes ejercerán la representación legal.
- Manuales administrativos: de organización, normas y procedimientos.
- Libro de actas, donde se describirán las decisiones tomadas por la Asociación, autorizada por la Asamblea General.

- Libros de registros contables: autorizados por la Contraloría General de Cuentas por medio de la delegación departamental respectiva.
- Políticas, reglas y normas.

## 2.1 Normas externas

Son las normas legales que le dan validez e importancia a la organización, para regir sus funciones internas y externas. Entre estas se encuentran:

- Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 34, reconoce el derecho de libre asociación, y el Artículo 43 reconoce la libertad de industria, comercio y trabajo.
- Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal, Artículos 18, 19 y 175, estipula las formas en que pueden organizarse los vecinos de una comunidad.
- Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, en el Artículo 18, estipula todo lo relacionado al contrato individual de trabajo.
- Decreto Gubernativo Número 2082, Artículo 3, establece que sólo la Gobernación Departamental tiene la facultad para autorizar la Asociación.
- Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria.
- Decreto Número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Acuerdo Gubernativo Número 512-98 del Ministerio de Gobernación de fecha 20 de julio de 1998, según consta en el reglamento de Inscripción de Asociación Civiles.
- Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio, Artículos 368 y 372.

- Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Organismo Ejecutivo, Acuerdo Gubernativo Número 537-2013, Salario Mínimo para Actividades Agrícolas, No Agrícolas y de la Actividad Empacadora y de Maquila.
- Decreto Número 90-97 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Salud.
- Licencias sanitarias, presentar el formulario DRCA-004\_versión\_4 en la ventanilla de servicios.

### **3 OBJETIVOS**

Son los que se desean alcanzar al utilizar los manuales de organización dentro de la Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA-, sean estos general y específicos:

#### **3.1 Objetivo general**

Mejorar el control interno, al contar con una herramienta administrativa para identificar a los trabajadores de APTA, que facilite la delegación de funciones y de autoridad, una comunicación estable y el registro ordenado y sistemático de la información necesaria para el mejor desempeño de las tareas.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos de APTA son:

- Contar con un instrumento administrativo que facilite a los trabajadores y asociados a conocer gráficamente la estructura e integración de cada unidad administrativa, para identificar demandas de capacitación y selección del talento humano.

- Proporcionar a los directivos y colaboradores un documento de fácil acceso, para el conocimiento de sus atribuciones, relaciones de trabajo y responsabilidades, evitando la duplicidad de ocupaciones.
- Conocer los medios personales e instrumentales que dispone APTA.
- Facilitar la acción directiva al establecer los canales de comunicación.
- Motivación al proporcionar a los encargados de las diferentes unidades un conocimiento completo de su papel dentro de la Asociación.
- Facilitar a los entes administrativos las actividades de planeación, organización, dirección y control, para realizar el trabajo con eficacia.
- Facilitar la equitativa distribución de funciones con el personal de APTA, al establecer los lineamientos claros y necesarios.

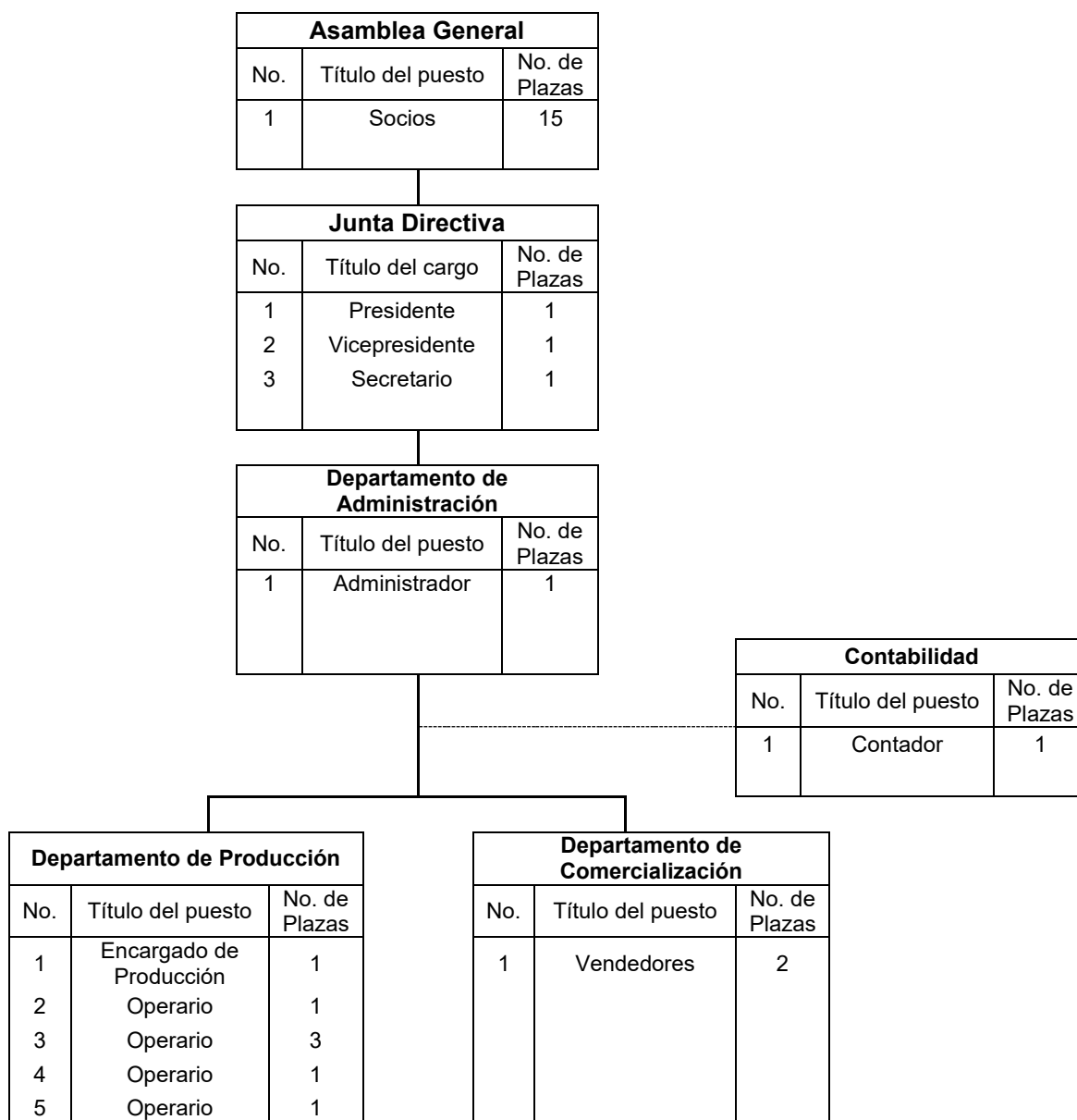
#### **4 ORGANIZACIÓN**

Dentro de la estructura organizacional se comprende el sistema formal de tareas, la forma de delegar autoridad, de coordinar las acciones y la utilización eficiente de los recursos, para lograr de forma correcta y en tiempo las metas trazadas de la Asociación.

La estructura organizacional de APTA será por departamentalización funcional, el cual consiste en agrupar las actividades de acuerdo a las diferentes funciones o actividades que se realicen, para que cada dependencia se ocupe de un área específica de empleo y para que las futuras operaciones organizadas se lleven de forma sencilla y con eficiencia.

A continuación, se establece la estructura organizacional para de la Asociación de Productores de Tostadas Artesanales:

**Gráfica 1**  
**Municipio de Nuevo San Carlos, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Tostadas de Maíz**  
**Organigrama Asociación de Productores de Tostadas Artesanales -APTA-**  
**Año: 2015**



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

Se observan los tres niveles jerárquicos, en los cuales se establecen las líneas de autoridad, de arriba hacia abajo, las unidades administrativas se sitúan en una escala que permite su atención, control y supervisión; y en la parte baja, se encuentran el nivel operativo, quienes realizarán las funciones de producción y comercialización, como también se encuentra una unidad auxiliar staff, se le denomina sistema lineal-staff, porque la autoridad y la responsabilidad se transmiten por una sola línea de mando para cada dependencia.

## **5 FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS**

Para la efectividad en la realización y control de las funciones productivas, a cada departamento se le presentan las funciones básicas, asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo dentro de la Asociación, las cuales se detallan a continuación:

### **5.1 Asamblea General**

Es el órgano supremo de la Asociación, se encuentra constituida por 15 integrantes, quienes discutirán, aprobarán y tomarán las decisiones necesarias para cumplir con las metas trazadas. Este órgano superior es el encargado de crear normas y políticas. Estará a cargo de realizar las siguientes funciones:

- Elección de los miembros titulares y suplentes de la Junta Directiva.
- Realizar el nombramiento del Administrador.
- Establecer y autorizar las políticas, normas y reglamentos de la Asociación.
- Adoptar la centralización de autoridad, en situaciones especiales.
- Sancionar o remover a los miembros de la Junta Directiva.
- Liquidación y disolución de la Asociación.

## 5.2 Junta Directiva

Relacionado con el proyecto propuesto, trabajará conjuntamente con la Unidad de Administración. A la Junta Directiva le corresponde realizar las siguientes labores:

- Planificar y controlar las diferentes dependencias de la Asociación.
- Ejercer la representación legal de la Asociación.
- Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias, cuando sea necesario.
- Revisar los informes emitidos por la Administración (informes de producción, comercialización y ventas)
- Controlar y velar porque se cumpla el reglamento interno para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.
- Rendir informes sobre las actividades y estados financieros de la producción de tostadas de maíz.
- Evaluar el presupuesto para cada año del proyecto.
- Ejecutar los mecanismos de control y operaciones contables en las aportaciones de los miembros de la Asociación.
- Realizar controles y verificaciones de los financiamientos internos y externos.

## 5.3 Administración

La administración es la pieza importante del proyecto, le corresponde velar por el uso racional y eficaz de los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa. Ésta deberá cumplir con las siguientes operaciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el funcionamiento de la Asociación.
- Dar a conocer los objetivos y políticas de la Asociación para el excelente funcionamiento de la misma.

- Planificar, dirigir, evaluar y controlar las tareas administrativas y operativas.
- Elaborar reglamentos internos, políticas y estrategias para su aplicación y ejecución dentro de la Asociación.
- Preparar y coordinar el trabajo para las diferentes dependencias.
- Realizar gestiones con el contador, unidad externa (staff).
- Motivar al equipo operacional para un buen clima organizacional.
- Establecer elementos de control y calidad de los inventarios correspondientes al proceso productivo.
- Planificar las rutas de comercialización y venta del producto.
- Control de los ingresos y egresos de efectivo.

#### 5.4 Producción

Esta dependencia se encargará de realizar el proceso productivo, cumpliendo las directrices por parte de la Administración, cumplir con lo solicitado en cuanto al número de producción requerido. Entre las principales funciones del departamento de Producción se describen las siguientes:

- Desarrollar las actividades adecuadamente del proceso productivo de las tostadas de maíz.
- Utilizar los insumos del proceso productivo de acuerdo a las cantidades establecidas por proceso productivo.
- Revisar el estado físico del equipo y herramientas necesarias para la producción.

#### 5.5 Comercialización

El administrador también se encargará del departamento de comercialización, es el encargado de persuadir en el nicho de mercado establecido, también, de tomar y de llevar el control de las órdenes de compra y de entregar los productos

a donde corresponda, de acuerdo a las referidas órdenes. Dentro de sus tareas se encuentran:

- Elaborar y ejecutar el plan de ventas.
- Manejo de las investigaciones de mercado.
- Determinar los canales de comercialización eficientes.

#### 5.6 Contabilidad

La Asociación requerirá de un contador externo-staff, quien realizará las funciones siguientes:

- Elaboración de planillas, cheques, facturas y demás actividades contable.
- Presentar reportes a la Administración.

### **6 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**

A continuación, se presenta la descripción técnica de puestos de trabajo de la Asociación:

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Código:</b>	J01
<b>Título del cargo:</b>	Presidente
<b>Ubicación administrativa:</b>	Junta Directiva
<b>Jefe inmediato superior:</b>	Asamblea General
<b>Subalternos:</b>	Administrador, Contador, encargados de Producción y Comercialización.
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Trabajo de carácter técnico y de ordenanza administrativa que tiene a su cargo llevar los controles correspondientes para el eficaz funcionamiento de la Asociación y de todas las actividades que realizan las diferentes dependencias administrativas, analizando y autorizando los informes que presente la unidad de Administración.</p>	
<p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar legalmente a la Asociación, ejerciendo su personería jurídica en todos los actos de su competencia.</li> <li>- Tutelar las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.</li> <li>- Autorizar con el Secretario las actas de las sesiones de la Asamblea General y Junta Directiva.</li> <li>- Autorizar con el administrador todos los pagos que se efectúen.</li> <li>- Cumplir y hacer que se cumplan los reglamentos y disposiciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.</li> <li>- Convocar a los asociados para la celebración de la Asamblea General, según las circunstancias.</li> </ul>	
<p><b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b></p>	
<p><b>Fecha: 19/03/2018</b></p>	<p><b>Página: 1 / 3</b></p>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercer doble voto, en caso de empate, en las sesiones de la Asamblea General y Junta Directiva.</li> </ul>	
<p><b>Relaciones de trabajo:</b> Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación directa con la Asamblea General, Junta Directiva, con el Administrador y departamentos de Producción y Comercialización.</p>	
<p><b>Autoridad:</b> De acuerdo a las líneas de mando tiene autoridad sobre todo los niveles de la estructura organizacional, especialmente tiene autoridad directa con el Administrador, quien presentará los resultados de las ordenes solicitadas por la Asamblea General y Junta Directiva.</p>	
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal a su cargo.</li> <li>- Cumplir los objetivos, tanto general y específicos trazados.</li> <li>- Desempeñar la misión y visión de la empresa satisfactoriamente.</li> <li>- Gestionar la obtención de créditos ante las entidades correspondientes.</li> <li>- Velar por el uso inteligente de los recursos financieros, de igual forma, de los materiales y equipos indispensables para la ejecución del proyecto.</li> <li>- Informar a los asociados periódicamente de los resultados obtenidos.</li> </ul>	
<p><b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b></p> <p><b>Fecha: 19/03/2018</b></p>	<p><b>Página: 2 / 3</b></p>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<p><b>Académicos:</b> Educación básica. Deseable título a nivel medio de perito contador (no necesario).</p> <p><b>Experiencia:</b> Haber tenido a cargo manejo de personal. Práctica en manejo y análisis de estados financieros administrativos.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b> Responsable, líder y distinguido. Conocimientos en manejo de equipo de computación, windows y office, así como de asuntos administrativos y del marco jurídico de Guatemala.</p> <p><b>Otros requisitos:</b> Ser mayor de 25 años. Contar con licencia de conducir. Residir en el Municipio.</p>	
<b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b>	
<b>Fecha: 19/03/2018</b>	<b>Página: 3 / 3</b>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Código:</b>	J02
<b>Título del puesto:</b>	Administrador
<b>Ubicación administrativa:</b>	Administración
<b>Jefe inmediato superior:</b>	Presidente
<b>Subalternos:</b>	Producción, Comercialización y Contador Externo
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Trabajo de carácter técnico y de ordenanza administrativa, responsable del eficaz funcionamiento, mediante las fases del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control, para el control del funcionamiento de las dependencias de producción y comercialización de la Asociación, así como de la unidad externa contable, proporcionando los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar el cumplimiento de la planeación estratégica.</li> <li>- Dar a conocer a cada dependencia las tareas asignadas, correspondientes, así como, de velar por el cumplimiento de las mismas.</li> <li>- Integrar las dependencias de producción y comercialización con el personal idóneo y capaz de realizar las actividades asignadas.</li> <li>- Proporcionar y distribuir de forma inteligente los insumos y el equipo necesario para la producción.</li> <li>- Cumplir y hacer que se cumplan los reglamentos y disposiciones de la Asamblea General y Junta Directiva.</li> <li>-</li> </ul>	
<b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b>	
<b>Fecha: 19/03/2018</b>	<b>Página: 1 / 3</b>

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**  
**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-**

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Atribuciones:**

- Elaborar informes de producción y comercialización de los productos de tostadas de maíz, para la Junta Directiva.
- Velar por la calidad de la producción y por la satisfacción de los clientes.
- Cumplir con los estándares de calidad y de distribución en tiempos exactos.

**Relaciones de trabajo:** Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación directa con la Asamblea General y la Junta Directiva, de igual forma, con los departamentos de producción y comercialización, así como, con el contador externo.

**Autoridad:** De acuerdo a las líneas de mando tiene autoridad hacia el personal que forma el departamento de producción y comercialización, y del contador (unidad externa).

**Responsabilidades:**

- Responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal a su cargo.
- Cumplir los objetivos tanto generales y específicos de la Asociación.
- Desempeñar la misión y visión de la empresa satisfactoriamente.
- Velar por el uso inteligente de los recursos humanos y materiales, indispensables para la ejecución del proyecto.

**Elaborado por: Joselin Villalobos**

**Fecha: 19/03/2018**

**Página: 2 / 3**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a la Junta Directiva de los resultados obtenidos.</li> <li>- Motivar al personal de las dependencias a su cargo.</li> <li>- Ser un buen ejemplo a seguir.</li> <li>- Generar buen clima laboral.</li> </ul>	
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<p><b>Académicos:</b> Educación básica. Deseable título a nivel medio de perito contador (no necesario). Pensum cerrado en carreras afines al puesto.</p> <p><b>Experiencia:</b> Haber tenido a cargo manejo de personal, y de buenas relaciones interpersonales. Práctica de procesos administrativos.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b>  Responsable, líder, don de mando, manejo de equipo de computación, windows y office, así como de conocimientos de temas administrativos y del marco jurídico de Guatemala. Realización de tareas eficazmente.</p> <p><b>Otros requisitos:</b> Ser mayor de 25 años, residir en el Municipio, y contar con licencia de conducir.</p>	
<b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b>  <b>Fecha: 19/03/2018</b>	<b>Página: 3 / 3</b>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Código:</b>	J03
<b>Título del puesto:</b>	Jefe de Producción
<b>Ubicación administrativa:</b>	Departamento de Producción
<b>Jefe inmediato superior:</b>	Administrador
<b>Subalternos:</b>	Personal operativo
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Tiene a su cargo el control del proceso de producción de tostadas de maíz, en lo que se refiere a insumos necesarios y volumen de producción.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar el control de los insumos necesarios para la producción de tostadas de maíz.</li> <li>- Velar por el uso racional de los recursos.</li> <li>- Llevar el control de producción.</li> <li>- Mantener informado al Administrador sobre los volúmenes de producción.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo:</b></p> <p>Mantendrá relación con los operarios del departamento de Producción y con el Administrador, a quien le reportará los resultados de producción.</p> <p><b>Autoridad:</b> Sobre empleados operativos que integran el departamento de Producción.</p> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <p>Aplicación y uso racional de los insumos del proceso productivo, para el cumplimiento de los planes de trabajo.</p>	
<b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b>	
<b>Fecha: 19/03/2018</b>	<b>Página: 1 / 3</b>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar informes de producción y comercialización los productos de tostadas de maíz, para la Junta Directiva.</li> <li>- Velar por la calidad de la producción y por la satisfacción de los clientes.</li> <li>- Cumplir con los estándares de calidad y de distribución en tiempos exactos.</li> </ul>	
<p><b>Relaciones de trabajo:</b> Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación directa con la Asamblea General y la Junta Directiva, de igual forma, con los departamentos de producción y comercialización, así como, con el contador externo.</p>	
<p><b>Autoridad:</b> De acuerdo a las líneas de mando tiene autoridad hacia el personal que forma el departamento de producción y comercialización, y del contador (unidad externa).</p>	
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal a su cargo.</li> <li>- Cumplir los objetivos tanto generales y específicos.</li> <li>- Desempeñar la misión y visión de la empresa satisfactoriamente.</li> <li>- Velar por el uso inteligente de los recursos humanos y materiales, indispensables para la ejecución del proyecto.</li> </ul>	
<p><b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b></p> <p><b>Fecha: 19/03/2018</b></p>	<p><b>Página: 2 / 3</b></p>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<p><b>Académicos:</b> Presentar nivel de primaria, completa.</p> <p><b>Experiencia:</b> Haber tenido a su cargo manejo de personal, y de buenas relaciones personales. Práctica de procesos administrativos.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b> Optimizar los recursos, buenas relaciones humanas, tener facilidad de comunicación, productivo y dinámico.</p> <p><b>Otros requisitos:</b> Ser mayor de 20 años, residir en el Municipio.</p>	
<b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b> <b>Fecha: 19/03/2018</b>	<b>Página: 3 / 3</b>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Código:</b>	J04
<b>Título del puesto:</b>	Operarios
<b>Ubicación administrativa:</b>	Departamento de Producción
<b>Jefe inmediato superior:</b>	Jefe de Producción
<b>Subalternos:</b>	No aplica
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Naturaleza:</b></p> <p>Se encuentra en el nivel operativo dentro del departamento de Producción, se encargarán de realizar el trabajo de transformación de las tostadas de maíz.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de la materia prima y colocarla en las bodegas del disponible.</li> <li>- Utilizar las medidas establecidas para la cocción y transformación de la materia prima.</li> <li>- Respetar los tiempos de espera.</li> <li>- Reportar las inconsistencias durante el proceso y los requerimientos que hagan falta.</li> <li>- Cumplir con la producción del día.</li> <li>- Informar al jefe de producción al finalizar su jornada de trabajo.</li> <li>- Utilizar la protección necesaria para los estándares de higiene y calidad.</li> </ul>	
<b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b>	
<b>Fecha: 19/03/2018</b>	<b>Página: 1 / 3</b>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Relaciones de trabajo:</b></p> <p>Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación directa con el jefe de Producción, le informará de lo sucedido en el proceso productivo, de la producción alcanzada y de lo que requiera para su funcionamiento. También, se relacionará con las demás operarias con quienes compartirán el proceso productivo.</p>	
<p><b>Autoridad:</b></p> <p>No presenta, debido a que es el nivel operario, todas las operarias son supervisadas por el Jefe de Producción.</p>	
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de las labores propias.</li> <li>- Cumplir sus objetivos individuales.</li> <li>- Cumplir porque se desempeñe la misión y visión de la empresa, satisfactoriamente.</li> <li>- Velar por el uso inteligente de los recursos materiales y equipo, indispensables para la ejecución del proyecto.</li> </ul>	
<p><b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b></p> <p><b>Fecha: 19/03/2018</b></p>	<p><b>Página: 2 / 3</b></p>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<p><b>Académicos:</b> Presentar nivel de primaria, completa.</p> <p><b>Experiencia:</b> Buenas relaciones personales, trabajo bajo presión, y habilidad para trabajar bajo metas.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b> Responsable y persona dispuesta a seguir y respetar las reglas y lineamientos del proceso productivo. Obtener conocimientos en el proceso para elaborar tortillas.</p> <p><b>Otros requisitos:</b> Ser mayor de 20 años y residir en el Municipio.</p>	
<b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b> <b>Fecha: 19/03/2018</b>	<b>Página: 3 / 3</b>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Código:</b>	J05
<b>Título del puesto:</b>	Vendedor
<b>Ubicación administrativa:</b>	Departamento de Comercialización
<b>Jefe inmediato superior:</b>	Administrador
<b>Subalternos:</b>	No aplica
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Se encuentra en el nivel operativo, dentro del departamento de Comercialización, se encargará de llevar las muestras a las tiendas de barrio, tomará las órdenes de compra, y durante el tiempo estipulado para su entrega, se encargará de la entrega de la mercadería requerida, en excelente estado. También solicitará los permisos necesarios, para colocar los afiches publicitarios en las tiendas.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar ventas, según la planeación diaria; e informar al Administrador de las ventas realizadas y de los inconvenientes reportados por los compradores.</li> <li>- Realizar informe del control de las órdenes de compra, para trasladarlo al Administrador.</li> <li>- Llevar las muestras a las tiendas, para dar a conocer el producto.</li> <li>- Reportar al Administrador de las referidas órdenes y de las atendidas correctamente, y de los inconvenientes que tuviere.</li> <li>- Entregar las órdenes de compra a donde corresponde, con los estándares de calidad, cuidando la imagen de los productos, debido a su fragilidad, y en tiempos establecidos.</li> </ul>	
<b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b>	
<b>Fecha: 19/03/2018</b>	<b>Página: 1 / 3</b>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Relaciones de trabajo:</b></p> <p>Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación directa con el Administrador, le informará de lo sucedido en el proceso de comercialización, de los estados de las órdenes de compra, y de los inconvenientes o molestias presentadas durante la entrega.</p>	
<p><b>Autoridad:</b></p> <p>No presenta, debido a que es el nivel operativo, todas las operarias son supervisadas por el Administrador.</p>	
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de las labores propias.</li> <li>- Cumplir sus objetivos individuales.</li> <li>- Cumplir porque se desempeñe la misión y visión de la empresa, satisfactoriamente.</li> <li>- Tomar nota de las órdenes de compra, correctamente.</li> <li>- Entregar en tiempo las órdenes de compra.</li> </ul>	
<p><b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b></p> <p><b>Fecha: 19/03/2018</b></p>	<p><b>Página: 2 / 3</b></p>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<p><b>Académicos:</b> Presentar nivel de primaria, completa.</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia en venta, manejo de técnicas de ventas y en elaborar reportes de ventas.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Responsable y persona dispuesta a seguir y respetar las reglas y lineamientos del proceso de comercialización.</li><li>- Buenas relaciones personales.</li></ul> <p><b>Otros requisitos:</b> Ser mayor de 20 años, residir en el Municipio, poseer licencia de conducir de para realizar la repartición de la producción.</p>	
<b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b> <b>Fecha: 19/03/2018</b>	<b>Página: 3 / 3</b>

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Código:</b>	J06
<b>Título del puesto:</b>	Contador Externo
<b>Ubicación administrativa:</b>	Servicios técnicos
<b>Jefe inmediato superior:</b>	Administrador
<b>Subalternos:</b>	No aplica
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> Se encuentra en la unidad externa staff, apoyará, prestando sus servicios técnicos de contabilidad para el control y registro oportuno de las actividades comerciales y productivas de la Asociación.</p> <p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar los estados financieros de la Asociación.</li> <li>- Llevar al día los libros contables que señale la ley, así como las actas que sean autorizadas por APTA.</li> <li>- Elaborar la planilla de pago de sueldos y salarios mensuales del personal administrativo y operativo de la Asociación.</li> </ul> <p><b>Relaciones de trabajo:</b> Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación directa con el Administrador, realizará informes de los libros de compras y ventas, de los pagos correspondientes al personal operativo de la empresa.</p> <p><b>Responsabilidades:</b> Es el encargado de velar por el manejo de los fondos y de informar al Administrador, este último al Presidente de la Asociación sobre la situación financiera de la misma.</p>	
<b>Elaborado por: Joselin Villalobos</b>	
<b>Fecha: 19/03/2018</b>	<b>Página: 1 / 2</b>

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE TOSTADAS ARTESANALES -APTA-**

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Académicos:**

- Perito contador.
- Cierre de Pensum en la Facultad de Ciencias Económicas (no necesario).

**Experiencia:**

Cinco años de experiencia en ejercicio contable administrativo.

**Habilidades y Destrezas:**

- Responsable, persona dispuesta a respetar las reglas y lineamientos de la empresa.
- Manejo de windows y office.

**Otros requisitos:**

Ser mayor de 25 años y residir en el Municipio.

**Elaborado por: Joselin Villalobos**

**Fecha: 19/03/2018**

**Página: 2 / 2**