

MUNICIPIO DE SAN PEDRO NECTA  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

“COMERCIALIZACIÓN (PANADERÍA).”

EDGAR BENJAMÍN BETHANCOURTH MORÁN

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y  
PROPUESTAS DE INVERSIÓN “

MUNICIPIO DE SAN PEDRO NECTA  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

TEMA INDIVIDUAL

“COMERCIALIZACIÓN (PANADERÍA).”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2,006

2,006

( c )

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

SAN PEDRO NECTA – VOLUMEN

2-54-75-AE-2,006

Impreso en Guatemala, C. A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“COMERCIALIZACIÓN (PANADERÍA).”

MUNICIPIO DE SAN PEDRO NECTA  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

EDGAR BENJAMÍN BETHANCOURTH MORÁN

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, mayo de 2,006

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

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera.
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra.
Vocal Primero:	Lic. Cantón Lee Villela.
Vocal Segundo:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona.
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso.
Vocal Cuarto:	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez.
Vocal Quinto:	P.C. José Abraham González Lemus.

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Coordinador General:	Lic. Marcelino Tomas Vivar.
Directora de la Escuela de Economía:	Lic. David Eliézer Castañón Orozco.
Director de la Escuela de Auditoría:	Lic. Miguel Ángel Lira Trujillo.
Director de la Escuela de Administración:	Lic. Otto René Morales Peña
Director del IIES:	Lic. Miguel Ángel Castro Pérez.
Jefe del Depto. de PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera.
Delegado Estudiantil Área de Economía.	Ángel René Meléndez Ortiz.
Delegado Estudiantil Área de Auditoría:	Byron René De León Morales.
Delegado Estudiantil Área de Administración:	Oscar Aparicio Segura Monzón.

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 4 de junio de 2006, según Acta No. 18-2006 Punto TERCERO inciso 3.3, subinciso 3.3.38 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "COMERCIALIZACION (PANADERIA)", municipio de San Pedro Necta, departamento de Huehuetenango.

Presentó **EDGAR BENJAMIN BETHANCOURTH MORAN**

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

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

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a siete días del mes de junio de dos mil seis.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAR A TODOS"**

  
**LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA**  
**SECRETARIO**



Smp.

## **ACTO QUE DEDICO A**

A DIOS	Por haberme proporcionado salud, sabiduría y entendimiento en el camino de la vida.
A MIS PADRES	María Graciela Morán y Benjamín Bethancourth Córdoba (QED), quienes a través de sus consejos fueron orientadores y guías de mi futuro. Gracias por todo el amor y sacrificios que me han brindado para salir adelante.
A MIS HERMANOS	Mirna Jeaneth, Mario Augusto y Víctor Manuel, les agradezco con todo cariño el esfuerzo y apoyo que me proporcionaron, ya que, junto conmigo se sacrificaron para que finalmente alcanzara mi sueño.
A MI ESPOSA E HIJO	Angélica y Alex, con todo mi amor, pues forman parte de mi vida y de la alegría que en estos momentos me embarga.
A MIS TIOS	Juan José y Julio Cesar Morán Campos, quienes con el apoyo que han brindado a mi madre, han permitido que yo culmine mis estudios.
A MIS SOBRINOS	Estuardo, Gustavo, Cristian, Víctor, Mabi, Josi, Fernando, Daniela, Torito y Juli, por estar cerca de mi, y con quienes deseo compartir mis logros para que lo retomen en su vida personal.
A MIS PRIMOS/AS	Con aprecio y agradecimiento por la motivación y apoyo brindado.
A MIS AMIGOS UNIVERSITARIOS	Marlon Girón, Raúl Menocal, Giovanni y Omar Amaya, Ana Gálvez, Lucho y Dora Barrera, Axel Cifuentes y Erick Pivaral con quienes compartimos y disfrutamos momentos inolvidables en las aulas de nuestra tricentaria USAC.
A MIS AMIGOS DE INFANCIA	Fernando Véliz, Benedicto Gálvez, Adonai y los Tanchez, Heidi García y familia, por ser personas con quienes compartí mis experiencias y de quienes siempre obtuve sus adecuados consejos.
A LAS FAMILIAS	Estrada Bin y Ramos López mis recuerdos especiales, por el cariño y amistad que han mantenido con mi familia durante muchos años.
A LOS DOCENTES	Por haber facilitado los aprendizajes que hoy me permiten obtener este logro.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS	Quien durante 5 años me dio el albergue de la enseñanza, me proporcionó la oportunidad de conocer y analizar nuestra realidad social, política y económica, sensibilizándome como persona, para trabajar por la construcción de un mundo justo.
A CEDES	Por ser un centro más de estudio, que me ha abierto sus puertas para fortalecer mis conocimientos, y compartir mis aprendizajes con la sociedad guatemalteca.
A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO	Peter Peeters y Elizabeth Cancino, mis más extensivos agradecimientos, por haber sido las personas que me orientaron e intercambiaron su experiencia, significando una valiosa contribución en el logro de mi objetivo.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	1
ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO	
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	1
1.3 EXTENSIÓN TERRITORIAL	2
1.4 OROGRAFÍA	2
1.5 RECURSOS NATURALES	2
1.5.1 Edáficos	3
1.5.1.1 Vocación y clases de suelo	3
1.5.1.2 Degradación	3
1.5.2 Hidrológicos	4
1.5.3 Forestal	4
1.5.3.1 Clases de bosque	5
1.5.3.2 Deforestación	5
1.5.3.3 Uso y aprovechamiento	5
1.6 DIVISION POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA	6
1.6.1 División política	6
1.6.2 División administrativa	8
1.7 VÍAS DE COMUNICACIÓN	8
1.8 POBLACIÓN	9
1.8.1 Población urbana y rural	10
1.8.1.1 Área urbana	11
1.8.1.2 Área rural	11
1.8.2 Población por grupo de edad	12
1.8.3 Población por sexo	13

1.8.4	Población económicamente activa (PEA)	14
1.8.5	Nivel de escolaridad	15
1.8.5.1	Alfabetismo	15
1.8.6	Niveles de pobreza	16
1.8.6.1	Empleo	16
1.8.7	Vivienda	16
1.8.8	Migración	17
1.9	SERVICIOS	17
1.9.1	Estatales	18
1.9.1.1	Salud	18
1.9.1.2	Educación	18
1.9.2	Municipales	19
1.9.2.1	Servicio de agua	19
1.9.2.2	Drenajes	19
1.9.2.3	Rastro	19
1.9.2.4	Mercado	20
1.9.2.5	Cementerios	20
1.9.3	Privados	20
1.9.3.1	Servicio telefónico	20
1.9.3.2	Servicio de correo	20
1.9.3.3	Transporte	21
1.9.3.4	Energía eléctrica	21
1.10	ORGANIZACIONES EXISTENTES	21
1.11	ESTRUCTURA AGRARIA	22
1.11.1	Tenencia de la tierra	22
1.11.2	Concentración de la tierra	23
1.11.3	Uso de la tierra	23
1.12	PRODUCCIÓN DEL MUNICIPIO	23

1.12.1	Producción agrícola	24
1.12.2	Producción pecuaria	24
1.12.3	Producción artesanal	24
1.13	POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS	24
1.13.1	Sector agrícola	25
1.13.2	Sector pecuario	25
1.13.3	Sector agroindustrial	25
1.13.4	Sector turismo	25
	CAPÍTULO II	26
	SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN (PANADERÍA)	
2.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	26
2.1.1	Descripción genérica	26
2.1.2	Oferta	27
2.1.3	Demanda	28
2.1.3.1.	Demanda insatisfecha	28
2.1.4	Consumo	29
2.2	PRODUCCIÓN	29
2.2.1	Proceso productivo	30
2.2.2	Volumen, valor y destino de la producción	31
2.3	TECNOLOGÍA	33
2.4	COSTOS	33
2.4.1	Rentabilidad	34
2.5	FINANCIAMIENTO	36
2.5.1	Tipos	36
2.5.2	Fuentes	36
2.6	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	37
2.6.1	Planeación	37
2.6.1.1	Visión	37

2.6.1.2	Misión	37
2.6.1.3	Objetivos	38
2.6.2	Organización	38
2.6.2.1	Tipo y denominación de la organización	38
2.6.2.2	Estructura organizacional	38
2.6.3	Integración	40
2.6.4	Dirección	40
2.6.5	Control	40
2.7	MEZCLA DE MERCADOTECNIA ACTUAL	41
2.7.1	Producto	41
2.7.1.1	Variedades	41
2.7.1.2	Niveles del producto	42
2.7.1.3	Atributos del producto	43
2.7.1.4	Clasificación de los productos para realizar análisis de rentabilidad y productividad	44
2.7.1.5	Línea de productos	45
2.7.1.6	Mezcla de productos	45
2.7.2	Precio	45
2.7.2.1	Tipos de precio	46
2.7.2.2	Consideraciones para la asignación de precios	47
2.7.3	Plaza	50
2.7.3.1	Funciones del canal de distribución	50
2.7.4	Mezcla Promocional	53
2.7.4.1	Promoción	53
2.7.4.2	Ventas	53
2.7.4.3	Publicidad	54
2.7.4.4	Relaciones públicas	54
2.8	MEZCLA DE MERCADOTECNIA PROPUESTA	54
2.8.1	Producto	54

2.8.1.1	Niveles del producto	55
2.8.1.2	Atributos del producto	56
2.8.1.3	Clasificación de los productos para realizar análisis de rentabilidad y productividad	58
2.8.1.4	Línea de productos	60
2.8.1.5	Mezcla de productos	60
2.8.2	Precio	61
2.8.2.1	Tipos de precio	61
2.8.2.2	Consideraciones para la asignación de precios	63
2.8.3	Plaza	66
2.8.3.1	Funciones del canal de distribución	67
2.8.3.2	Decisiones de diseño y administración de canal	68
2.8.4	Mezcla promocional	71
2.8.4.1	Promoción	72
2.8.4.2	Ventas	72
2.8.4.3	Publicidad	72
2.8.4.4	Relaciones públicas	72
	CAPÍTULO III	74
	PROYECTO: PRODUCCIÓN DE TOMATE	
3.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	74
3.2	JUSTIFICACIÓN	75
3.3	OBJETIVOS	76
3.3.1	Objetivo general	76
3.3.2	Objetivos específicos	76
3.4	ESTUDIO DE MERCADO	77
3.4.1	Producto	77
3.4.1.1	Usos del producto	78
3.4.2	Oferta	79
3.4.3	Demanda	80

3.4.3.1	Demanda potencial	80
3.4.3.2	Consumo aparente	82
3.4.3.3	Demanda insatisfecha	84
3.4.4	Precio	85
3.4.5	Proceso de comercialización	85
3.5	ESTUDIO TÉCNICO	86
3.5.1	Localización del proyecto	86
3.5.1.1	Macrolocalización	86
3.5.1.2	Microlocalización	87
3.5.2	Tecnología	87
3.5.3	Tamaño	87
3.5.4	Proceso productivo	88
3.6	ESTUDIO FINANCIERO	91
3.6.1	Inversión fija	91
3.6.1.1	Capital de trabajo	92
3.6.1.2	Inversión total	94
3.6.1.3	Flujo de caja	95
3.6.1.4	Estados financieros	96
3.6.2	Costos	96
3.6.2.1	Estado de resultados	98
3.6.2.2	Financiamiento	100
3.6.2.3	Fuentes internas	100
3.6.2.4	Fuentes externas	100
3.7	EVALUACIÓN FINANCIERA	102
3.7.1	Tiempo de recuperación de la inversión	102
3.7.2	Tasa de recuperación de la inversión	103
3.7.3	Retorno del capital	103
3.7.4	Punto de equilibrio	103
3.7.4.1	Punto de equilibrio en valores	103

3.7.4.2	Punto de equilibrio en unidades	104
3.7.5	Valor actual neto	104
3.7.6	Relación beneficio costo	106
3.7.7	Tasa interna de retorno	107
3.8	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	108
3.8.1	Proceso administrativo	108
3.8.1.1	Planeación	108
3.8.1.2	Proyección	110
3.8.1.3	Soporte	110
3.8.2.	Organización empresarial	110
3.8.2.1	Tipo de organización y denominación	111
3.8.2.2	Estructura organizacional	111
3.8.2.3	Distribución en planta	112
3.8.3	Integración	112
3.8.3.1	Recursos humanos	112
3.8.3.2	Recursos materiales	113
3.8.3.3	Recursos financieros	113
3.8.4	Dirección	113
3.8.4.1	Liderazgo	114
3.8.4.2	Motivación	114
3.8.4.3	Comunicación	114
3.8.5	Control	114
3.9	IMPACTO SOCIAL	115
	CAPÍTULO IV	116
	PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN DE TOMATE	
4.1	PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN	116
4.1.1	Concentración	116
4.1.2	Equilibrio	117
4.1.3	Dispersión	117

4.2	PROPUESTA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	118
4.2.1	Instituciones de la comercialización	118
4.2.1.1	Productores	118
4.2.1.2	Mayorista	118
4.2.1.3	Detallista	118
4.2.1.4	Consumidor final	119
4.2.2	Funciones de la comercialización	119
4.2.3	Funciones de intercambio	119
4.2.3.1	Compra venta por inspección y por muestra	119
4.2.3.2	Determinación de precios	120
4.2.4	Funciones físicas	120
4.2.4.1	Acopio	120
4.2.4.2	Almacenamiento	121
4.2.4.3	Empaque	121
4.2.4.4	Embalaje	121
4.2.4.5	Transporte	121
4.2.5	Funciones auxiliares	122
4.2.5.1	Información de precios y de mercado	122
4.2.5.2	Financiamiento	122
4.2.5.3	Promoción de mercados	123
4.3	ESTRUCTURA DE LA COMERCIALIZACIÓN	123
4.3.1	Estructura de mercado	123
4.3.2	Conducta del mercado	123
4.3.3	Eficiencia del mercado	123
4.4	OPERACIONES PARA LA COMERCIALIZACIÓN	123
4.4.1	Canales de comercialización	124
4.4.2	Costo y márgenes de la comercialización	125
	CONCLUSIONES	126
	RECOMENDACIONES	128

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS (PLAN ANUAL DE MERCADEO DE TOMATE)

(MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS)

## ÍNDICE DE CUADROS

1.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango, División política. Año: 2003	7
2.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango, Distribución geográfica de la población. Junio 2003.	10
3.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango, Población por sexo. X Censo de población 1994, y encuesta 2003.	14
4.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango, Población económicamente activa. Período de 1994 – 2003.	15
5.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Producción de pan. Estado comparativo del costo directo. Del 1 de julio del 2002 al 30 de junio de 2003.	34
6.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Producción de pan. Estado de resultados comparativo. Del 1 de julio del 2002 al 30 de junio del 2003.	35
7.	Departamento de Huehuetenango, Oferta total histórica. Proyecto: Período: 1998 – 2002.	79
8.	Departamento de Huehuetenango, Oferta total proyectada. Proyecto: Período: 2003 – 2007.	80
9.	Departamento de Huehuetenango, Demanda potencial histórica. Período: 1998 – 2003.	81
10.	Departamento de Huehuetenango, Demanda potencial proyectada. Período: 2003 – 2007.	82
11.	Departamento de Huehuetenango, Consumo aparente histórico. Período: 1998 – 2002.	83
12.	Departamento de Huehuetenango, Consumo aparente proyectado. Período: 2003 – 2007.	83
13.	Departamento de Huehuetenango, Demanda insatisfecha histórica. Período: 1998 – 2002	84

14.	Departamento de Huehuetenango. Demanda insatisfecha proyectada. Período 2003-2007.	85
15.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Inversión fija. Año: 2003.	92
16.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango, Proyecto: Producción de tomate. Inversión de capital de trabajo, para una cosecha 3 manzanas. Año: 2003.	93
17.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Inversión total. Año: 2003.	94
18.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Presupuesto de caja. Período 2003-2007.	95
19.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Estado de costo de producción. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2003.	97
20.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Estado de resultados. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2003.	98
21.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Balance general. Al 31 de diciembre de 2003.	99
22.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Financiamiento propio. Año: 2003.	100
23.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Fondo de amortización del préstamo. Año: 2003.	101
24.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Flujo de efectivo. Año: 2003	105

25.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Valor actual neto. Año: 2003.	105
26.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Costos actualizados. Año: 2003.	106
27.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Ventas actualizadas. Año: 2003.	106
28	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Tasa interna de retorno. Año: 2003.	107
29	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Márgenes de comercialización. Año: 2003.	125

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

1.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Población urbana y rural. Año: 2003.	12
2.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Población por grupo de edad. Año 2003.	13
3	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Fases del proceso productivo de pan palmeado.	30
4	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango, Organización funcional. Panadería. Año: 2003.	39
5.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Proyecto: Producción de tomate. Organigrama propuesto para el comité agrícola. Año: 2003.	111
6.	Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango, Proyecto: Producción de tomate. Canal de comercialización. Año: 2003.	124

## **INTRODUCCIÓN**

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, contempla dentro del p nsum de estudios de la Carrera de Administración de Empresas realizar el Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.); que se constituye en un método de evaluación final, previo a otorgar el título a los estudiantes que finalizan su carrera, tiene como objetivo principal fomentar la investigación científica que contribuya a la solución de los problemas socioeconómicos que afronta la población del País.

El presente informe contiene un análisis detallado de las acciones de “Comercialización en panaderías”, que actualmente implementan los pequeños productores establecidos en el municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Se incluye además, una propuesta de comercialización que contempla la aplicación de herramientas técnicas, que permiten mejorar las acciones en este campo comercial.

Para la investigación se utilizó una metodología sustentada científicamente, siendo necesario realizar el proceso siguiente: Se hizo el planteamiento del problema, delimitándolo y definiéndolo, se diseñaron los objetivos de la investigación, así como las hipótesis de la investigación, se determinó técnicamente la muestra, para recopilar la información se elaboraron instrumentos conocidos como encuestas, además se realizó una profunda investigación documental, luego se realizó la investigación de campo, que fue la base para la redacción de este informe.

Todo el trabajo fue realizado durante el período comprendido del 01 de junio al 30 de junio de 2003, y el presente informe se compone de cinco capítulos, con los siguientes temas:

El capítulo I detalla la sistematización de la información relacionada con las características socioeconómicas del Municipio, describiendo y analizando los principales problemas que aquejan a la población, como consecuencia de las limitadas oportunidades para acceder a los servicios principales, que les permitan vivir en condiciones dignas.

En el capítulo II se desarrolla un análisis de las condiciones en las que se lleva a cabo la producción de pan, se describe y analizan las formas de administrar los negocios, las acciones de comercialización, las oportunidades de financiamiento y de asistencia técnica que obtienen.

En el capítulo III se incluye la propuesta de inversión para la producción de tomate como alternativa para la diversificación. La propuesta parte de la identificación de potencialidades y se sustenta en los estudios de mercado, técnico, administrativo – legal y el financiero, que fueron elaborados para determinar la viabilidad del mismo.

El capítulo IV, detalla la propuesta técnica para llevar a cabo la comercialización de la producción de tomate, la cual contempla la aplicación de procesos tales como: la concentración, el equilibrio y la dispersión, la propuesta institucional y funcional, la definición de las funciones de intercambio, las funciones auxiliares y estructural, así como la propuesta de operaciones que contemplan los canales de comercialización y los costos y márgenes que se deben de obtener.

También se incluye un apartado donde se plantean conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis de la información general.

Finalmente se incluye como parte de los anexos, el plan anual de mercadeo del cultivo de tomate, el manual de normas y procedimientos para la organización que se propone en la propuesta de inversión y la bibliografía utilizada para consultas y sustentación del estudio.

Se espera que el presente documento se constituya en un material de consulta que proporcione información de utilidad a las autoridades Municipales, a la población estudiantil y la ciudadanía en general del Municipio de San Pedro Necta, así como a las Instituciones Privadas y Públicas que se encuentran establecidas en el lugar.

Por otro lado, el material es un instrumento valioso que deben de conocer los productores del Municipio, ya que en él, se incluye información relacionada con las actividades de producción artesanal, se presenta un estudio y propuesta para que los productores apliquen distintas acciones de comercialización, que les permitiría alcanzar un crecimiento de sus ingresos por medio del incremento de las ventas.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO**

Este capítulo presenta una sistematización de los antecedentes históricos relevantes del Municipio, su localización, extensión territorial, orografía, los recursos naturales, la situación de la división política y administrativa, vías de comunicación, datos de la población, los servicios básicos, la organización social y productiva, las entidades de apoyo, la inversión social, la estructura agraria, la infraestructura económica, el flujo comercial y las potencialidades productivas del municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango.

#### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

El origen del municipio de San Pedro Necta es precolombino. Según relato de George Lovell, entre 1524 y 1526, antes de la toma de Zaculeu por los españoles, San Pedro Necta fue adjudicado en encomienda al español Diego Cancino.

El origen del nombre de San Pedro Necta, se deriva de la voz Necta que proviene del Mam “neo” o “nect” que significa “donde pasa”, y “á” que significa “agua o río”, lo que daría: “por donde pasa el río”, dado a que el río San Pedro atraviesa la cabecera. La población indígena es de etnia e idioma Mam.

#### **1.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

La Cabecera Municipal se ubica en las faldas de los cerros Nimá y Tepán, se localiza a 48 kilómetros de distancia de la Cabecera Departamental, tomando como ruta la carretera Interamericana CA 1.

San Pedro Necta, municipio del departamento de Huehuetenango, colinda al norte con Concepción y San Antonio Huista; al este con Santiago

Chimaltenango; al sur con Colotenango y San Idelfonso Ixtahuacán; al oeste con la Democracia, La libertad y San Antonio Huista.

### **1.3 EXTENSIÓN TERRITORIAL**

El municipio de San Pedro Necta es uno de los 31 municipios del departamento de Huehuetenango, su extensión territorial es de 119 kilómetros cuadrados, equivalente al 1.6% de la extensión territorial del Departamento. Tiene una altitud de 1,520 metros sobre el nivel del mar; a una latitud de 15-29' 24" y longitud de 91-45' 56".

### **1.4 OROGRAFÍA**

La sierra de Los Cuchumatanes atraviesa el Municipio en dirección sureste-noroeste. La cumbre más alta se eleva a unos 3,000 metros SNM. Cuenta con varios desfiladeros que cortan la cordillera, siendo el principal el que atraviesa el camino de San Pedro Necta hacia la aldea Chichimes. El terreno está surcado por hondonadas y barrancos que separan unas de otras las secciones de la montaña. El terreno es áspero, pedregoso, pero cuenta con valles y tierras que son cultivadas con variedad de hortalizas.

### **1.5 RECURSOS NATURALES**

Los recursos naturales son todos aquellos bienes que provee la naturaleza. En el Municipio se encuentran importantes recursos naturales renovables, es decir, aquellos que con un uso racional, pueden conservarse y reproducirse permanentemente en beneficio de la población, estos son: edáfico, hidrológicos y los forestales.

### **1.5.1 Edáficos**

Es la capa de la superficie laborable de la tierra con que cuenta el Municipio, se ha analizado desde el aspecto de su vocación y clases de suelo, así como el problema de la degradación del recurso.

#### **1.5.1.1 Vocación y clases de suelo**

Vocación del suelo significa “la inclinación ó disposición del suelo para producir o asimilar con mayor facilidad, determinados usos ó destinos. Los suelos poseen diferentes aptitudes de producción, de acuerdo con el lugar geográfico donde se localizan y de acuerdo con el contenido, cantidad y mezcla de minerales que lo conforman.”<sup>1</sup>

El municipio de San Pedro Necta cuenta con suelos fértiles, con una zona montañosa que puede aprovecharse principalmente para fines forestales, sin embargo por contar aún con riachuelos y nacimientos de agua, es posible utilizar el suelo para el cultivo de diferentes productos agrícolas, especialmente el cultivo de café y hortalizas.

El área del Municipio es bastante montañosa, inclinada y pedregosa. Los suelos pertenecen a cerros de caliza, que ocupan más de cuatro quintas partes del suelo del departamento de Huehuetenango, son poco profundos y con altitudes medianas con un clima relativamente seco. Los suelos del Municipio son aptos para el cultivo de café, papa, árboles frutales, hortalizas y maíz.

#### **1.5.1.2 Degradación**

Uno de los principales problemas por los que atraviesa el Municipio es la degradación de su suelo, principalmente a causa de la tala inmoderada de

---

<sup>1</sup> Gabriel Piloña Ortiz. "Recursos económicos de Guatemala", ( Centro de Impresiones Gráficas, tomo 1, 1,998). Pág. 29.

árboles, el uso de agroquímicos, la erosión y las prácticas inadecuadas de cultivo.

La deforestación que se está realizando en el Municipio, ha provocado una acelerada erosión del suelo, de manera que si no se establece un programa de manejo ambiental, en el mediano plazo se manifestará un proceso de desertización y sequía de mayor gravedad.

### **1.5.2 Hidrológicos**

Las tierras del Municipio están rodeadas por el río San Pedro, que atraviesa la Cabecera Municipal, y el río Selegua que corre de sur a oeste. También recorren el Municipio los ríos Nimá, río Ocho, y los riachuelos de Michicoy, Chimiche y otro que atraviesa la comunidad de Chichimes y Agua Dulce que se une al río Michicoy, también se encuentran nacimientos ubicados en la aldea Nimá, aldea Nillá, aldea Michicoy, aldea Río Ocho, aldea Agua de las Palomas, aldea Siete Cerros y aldea Canoguitas.

A pesar de la existencia de recursos hídricos en el Municipio, existen problemas de reducción en los mismos, debido al crecimiento de la deforestación, el aumento de la población, la contaminación del recurso provocado por la disposición inadecuada de aguas residuales, descargas de líquidos provenientes de basureros clandestinos, descarga inadecuada de agua proveniente de beneficios de café sobre los ríos, descarga de residuos de fertilizantes y pesticidas, disposición de residuos líquidos y desechos sólidos.

### **1.5.3 Forestal**

Como ya se mencionó con anterioridad la topografía del municipio de San Pedro Necta, es mayormente inclinada, razón por la cual su suelo es principalmente de vocación forestal.

### **1.5.3.1 Clases de bosque**

La estructura de los bosques del Municipio es heterogénea ya que están conformados con diferentes dimensiones de diámetro y altura (pequeños, medianos y grandes).

El Municipio se conforma en su mayoría de bosques mixtos constituidos por coníferas como el pino, el encino, el roble, el cedro; y por latifoliadas como el guachipilín, el granadillo, el zapotillo, mora, guayabo y otros árboles frutales.

La mayor extensión de bosque se encuentra localizado en las siguientes comunidades: Siete Cerros, Nimá, Chinacual, Canoguitas, así como también en los caseríos El Manzano y El Aguacate ambos ubicados en la Aldea Los Coles.

### **1.5.3.2 Deforestación**

Del 100% de la extensión de bosque del Municipio, el 55% es área forestada, por lo que el restante 45% es área que ha sufrido el menoscabo del recurso, debido especialmente a la ampliación de la frontera agrícola, que no es más que la apertura de espacios que cubren los bosques para dedicarlos a las labores agrícolas, independientemente de la vocación del suelo.

En el Municipio se continúan ampliando las zonas deforestadas que están afectando el clima y los recursos hídricos del lugar. La deforestación está ocasionando problemas, especialmente al alterar el ciclo hidrológico, la época de lluvias es más severa y copiosa, provocando problemas en la agricultura al acentuarse la erosión y deterioro del recurso suelo.

De continuar con la tala inmoderada de árboles, sin que se establezca un control de su uso, el recurso forestal tenderá a disminuir y con ello se incrementará la gravedad de los problemas antes señalados.

### **1.5.3.3 Uso y aprovechamiento**

El recurso forestal es utilizado por la población del Municipio para el uso doméstico, ya que destinan la leña como combustible en la preparación de alimentos; también es utilizado en el trabajo artesanal a través de la elaboración de muebles y en la rama industrial para la producción de papel.

## **1.6 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA**

A continuación se muestra la situación encontrada en cuanto a la conformación del Municipio y sus Centros Poblados, así como la situación administrativa tanto de la Cabecera Municipal como de todos los Centros Poblados.

### **1.6.1 División política**

Según el Código Municipal, son entidades locales territoriales:

Las entidades locales de ámbito territorial en que el municipio se divide, tales como: aldea, caserío, paraje, cantón, barrio, zona, colonia, lotificación, parcelamiento urbano o agrario, microregión, finca, y demás formas de ordenamiento territorial definidas localmente.

En el X Censo de Población realizado por el Instituto Nacional de Estadística en 1994, los centros poblados del municipio de San Pedro Necta eran un pueblo (Cabecera Municipal), 11 aldeas, 30 caseríos y 11 fincas. De acuerdo con la investigación realizada por el Grupo de EPS, el Municipio se encuentra dividido en: la Cabecera Municipal, 21 aldeas, 30 caseríos y 12 fincas. En el cuadro siguiente se pueden identificar los centros poblados en sus distintas categorías.

**Cuadro 1**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**División política**  
**Año: 2003**

<b>Pueblo</b>	<b>Aldeas</b>	<b>Caseríos</b>
San Pedro Necta	Chimiche	El Nanzal
	Los Coles	La Pinada
	Nillá	Chala
	Siete Cerros	Tepán
	Chinacual	Buena Vista Los Coles
	Los Alisos	El Jute
	El Tzalay	La Ciénaga
	La Laguna	Vista Hermosa
	Agua de las Palomas	Ojo de Agua
	Michicoy	La Esperanza
	Isnul	Buena Vista Michicoy
	Chichimes	El Turbante
	Agua Dulce	El Naranjal
	Huixoc	Tuiscuz
	El Palmar	Xolxal
	Ajal	El Mirador
	Guachipilín	El Palmar San Juan
	Canoguitas	Camposeco
	Chejoj	Ixchigual
	Río Ocho	Tapiz
	Nimá	Cruz de Piedra
		Ixban
		Jolimex
		La Lima
		Santa Clara
		El Injerto
		Agua Blanca
		Villaflores
		La Montaña
		La Nueva Esperanza

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2003

Como se indica en el cuadro 1, es evidente el aumento de centros poblados de 1994 a 2003, lo cual es originado por el crecimiento de la población, que obliga a los habitantes a asentarse en terrenos no habitados dando origen al apareamiento de nuevas aldeas o bien a la conversión de caseríos en aldeas, las cuales se han ido legalizando.

### **1.6.2 División administrativa**

"El Concejo Municipal. "Es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. Se integra por el Alcalde, dos síndicos y cinco concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia."<sup>2</sup>

La Municipalidad cuenta con una Secretaría, integrada por el Secretario Municipal y su asistente, un Tesorero, un Departamento de Cédulas y Registro Civil, integrado por tres personas, tres policías municipales y un conserje. Adicionalmente, las comunidades del área rural están representadas por el Alcalde Auxiliar que representa a la población ante la Municipalidad. Los Alcaldes Auxiliares tienen como ayudantes a los Mayores y Alguaciles. Por último, forma parte de la administración del Municipio, la Policía Nacional Civil y el Juzgado de Paz que velan por la seguridad y la justicia respectivamente.

### **1.7 VÍAS DE COMUNICACIÓN**

Las vías de acceso se componen por los caminos que llevan hacia las comunidades del Municipio, así como los medios con que cuenta la población para comunicarse.

A la cabecera municipal se puede llegar desde la ciudad de Huehuetenango, por carretera asfaltada y un tramo de terracería, que es transitable todo el tiempo. San Pedro Necta dista de la Cabecera Departamental 55 kilómetros, sobre la ruta interamericana CA-1 que conduce a la Mesilla, del municipio de La Democracia, frontera con México.

---

<sup>2</sup> IDEM. Pág., 4

Las vías de acceso entre la cabecera y centros poblados son de terracería, transitables en época de verano y de malas condiciones en época de invierno, además de caminos de herradura y veredas, que hace muy difícil la labor de transporte especialmente de los productos de las comunidades rurales.

### **1.8 POBLACIÓN**

El análisis de la variable población es de vital importancia, por cuanto el crecimiento demográfico tiene implicaciones desde la perspectiva de cobertura de los servicios básicos, de la misma manera, desde el punto de vista del uso de los recursos naturales.

La población del municipio de San Pedro Necta, de acuerdo con las estimaciones realizadas por el INE, para el año 2002 se calculó una población de 31,296 habitantes. Los datos obtenidos en el censo de población realizado por la misma institución en noviembre de 2002, reportan una población de 26,025 habitantes. Sin embargo, de acuerdo con los datos obtenidos durante la realización de este estudio por el Grupo de EPS., se determinó que la población total es de 28,847 personas.

**Cuadro 2**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Distribución geográfica de la población**  
**Junio 2003**

Centro Poblado	Categoría	Habitantes	Porcentaje de la población
San Pedro Necta	Pueblo	2,936	10
Isnul	Aldea	1,265	4
Michicoy	Aldea	1,225	4
El Palmar o el Cable	Aldea	1,222	4
Nimá	Aldea	1,200	4
Chichimes	Aldea	1,126	4
Los Alisos	Aldea	1,102	4
Canoguitas	Aldea	968	3
Guachipilin	Aldea	936	3
El Limonar	Aldea	820	3
La Laguna	Aldea	780	3
Resto de centros poblados		15,267	53
<b>Total</b>		<b>28,847</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2003

En el anterior cuadro se pueden identificar los datos específicos de la población que corresponde a la Cabecera Municipal y a las 10 aldeas con mayor población. La sumatoria de estos 11 centros poblados representan el 47% de la población total del Municipio. El 53% de población restante, que equivale a 15,267 habitantes, se distribuye en comunidades que cuentan con menos de 700 habitantes.

### **1.8.1 Población urbana y rural**

Guatemala, en su proceso histórico de distribución de la tierra, ha estado dividida geográficamente en área urbana y área rural.

### **1.8.1.1 Área urbana**

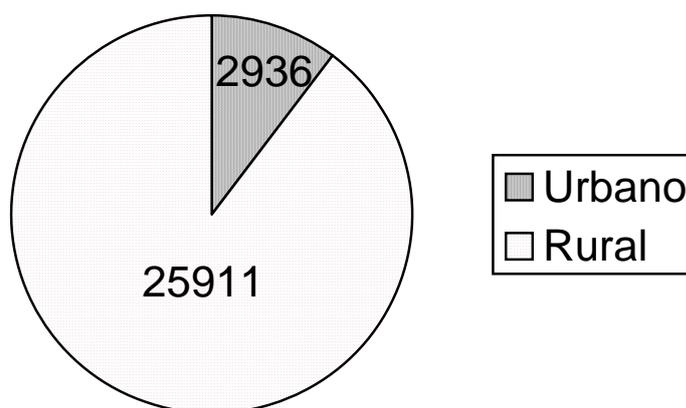
Según datos del Instituto Nacional de Estadística -INE- del X Censo Población de Guatemala de 1994, la población del área urbana era de 1,914 personas representando un 9.39% del total de la población del Municipio, mientras que con los datos de la investigación realizada por el Grupo de estudiantes de EPS., para el año 2003 existen un total de 2,936 habitantes que representa el 10.18% de la población total de acuerdo con la muestra. Al comparar los datos de población del año 1994 con los del año 2003, existe una variación ascendente de habitantes en un 0.78%.

### **1.8.1.2 Área rural**

Según encuesta del Grupo de EPS., primer semestre 2003, el 89.83% de la población vive en el área rural. En comparación con el X Censo de Población de 1994, la población rural era de un 90.61%. La variación de crecimiento en la población rural se da por la emigración existente hacia la Cabecera Municipal, la Ciudad Capital u otros lugares fuera del territorio nacional como ciudades de México y los Estados Unidos de Norteamérica, derivado de la falta de fuentes de trabajo.

A continuación se presenta la siguiente gráfica donde se observa la distribución de la población urbana y rural.

**Gráfica 1**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Población urbana-rural**  
**Encuesta 2003**

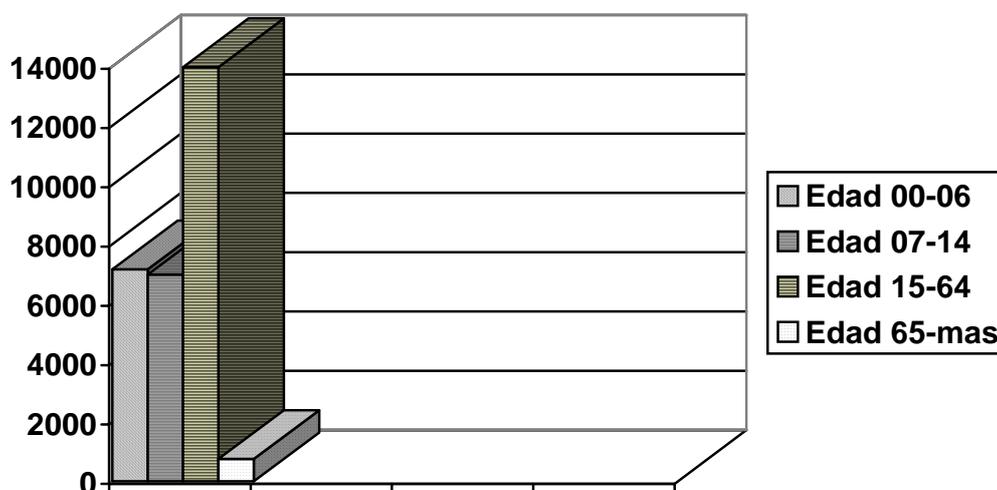


Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2003

### **1.8.2 Población por grupo de edad**

Se determinó que en el Municipio la mayor cantidad de personas, un 50%, es muy joven debido a que oscilan en edades de 0 a 6 años y de 7 a 14 años. Por otro lado el grupo de personas en un rango de edad de 15 a 64 años, representa un segmento de la población que equivale a un 48.43%; y el grupo de personas arriba de los 65 años, asciende a un 2.61%. Estos datos se pueden apreciar con mayor detalle en la siguiente gráfica.

**Gráfica 2**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Población por grupo de edad**  
**Encuesta 2003**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2003.

De acuerdo con la gráfica anterior se observa que de la población total que equivale a 28,847 del año 2003, los resultados muestran que la población del municipio de San Pedro Necta está constituida en su mayoría por personas comprendidas entre la edad de 15-64 años aptas para trabajar.

### **1.8.3 Población por sexo**

A través de la encuesta del Grupo de E.P.S., 2003, se mantiene la relación porcentual de la población entre mujeres y hombres con relación al X Censo de Población de 1,994. Existe en el Municipio un 51% de habitantes del sexo masculino y el 49% restante es del sexo femenino.

**Cuadro 3**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Población por sexo**  
**Años: 1994 y 2003**

Sexo	1,994	2,003	%
Masculino	10,136	14,589	51
Femenino	10,250	14,258	49
<b>Total</b>	<b>20,386</b>	<b>28,847</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994 del Instituto Nacional de Estadística-INE- e investigación de campo, Grupo EPS., primer semestre 2003.

#### **1.8.4 Población económicamente activa (PEA)**

Para los países en proceso de desarrollo la PEA se considera entre el rango de 10 a 65 años, margen de edad que el individuo es capaz física y mentalmente de estar incorporado al proceso productivo, excluyendo a las amas de casa, estudiantes, inválidos y los que no buscan trabajo.

La PEA del municipio de San Pedro Necta, según el X Censo de Población de 1994 era de 26.7%, con un porcentaje de participación de hombres de un 89% y mujeres con participación de un 11% del total de la PEA, es decir 4,852 hombres y 601 mujeres. Para el 2003, se estima una PEA del 41.5% de la población, es decir, un incremento del 14.8%.

El siguiente cuadro evidencia el crecimiento de la población económicamente activa en el Municipio de 1994 a 2003.

**Cuadro 4**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Población económicamente activa**  
**Años: 1994 y 2003**

Sexo	1994	%	2003	%
Hombres	4,852	88.98	6,867	86.86
Mujeres	601	11.02	849	13.14
Total	5,453	100.00	7,716	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994 del Instituto Nacional de Estadística-INE- e investigación de campo, Grupo EPS., primer semestre 2003.

La población femenina que desempeña labores remuneradas se dedica a atender pequeños negocios como abarroterías, comedores, venta de tortillas y en muchos casos a ayudar en la siembra y cosecha de la pequeña extensión de tierra propiedad de la familia.

#### **1.8.5 Nivel de escolaridad.**

Será analizado en función del parámetro de alfabetismo que existe en el Municipio.

##### **1.8.5.1 Alfabetismo**

De acuerdo con los datos del Consejo Nacional de Alfabetización a 1994, el porcentaje de analfabetismo en el Municipio era del 70%, en la actualidad el porcentaje ha bajado al 53%, con lo que se evidencia un mejoramiento en la situación de la educación del Municipio con relación a 1994. Entre las razones del menor índice de analfabetismo están:

Una mayor cobertura de centros educativos tanto en el área urbana como en el área rural y la alfabetización a través de los estudiantes de diversificado y otras

instituciones. La reducción del índice de analfabetismo se estima en un 2.1% anual.

### **1.8.6 Niveles de pobreza**

La pobreza en el municipio de San Pedro Necta es alta, se manifiesta en bajos niveles de calidad de vida de la población, y especialmente se materializa en bajos niveles de ingreso, desnutrición, morbilidad infantil y la falta de acceso a servicios básicos como educación y salud. También existe otro factor que incide en los niveles de pobreza como la mala distribución de la tierra. Adicionalmente, existe el fenómeno del crecimiento acelerado de la población, y especialmente el crecimiento de la población en edad de trabajar que demanda empleos en una economía que no ofrece puestos de trabajo productivos y justamente remunerados.

#### **1.8.6.1 Empleo**

De acuerdo con la investigación de campo, en el municipio de San Pedro Necta, se reporta una tasa de desempleo en el área urbana del 15.6%, es decir, de la población económicamente activa del área urbana a 2003, de cada 100 habitantes, 15.6 personas no están ocupadas, en cambio, el área rural muestra una situación más preocupante, pues la tasa de desempleo al 2003, es del 24.3%, es decir, de cada 100 habitantes, la cuarta parte, 24.3 personas, no están ocupadas, debido principalmente al cierre de fincas de la región de Huehuetenango a consecuencia de la baja de los precios internacionales del café.

#### **1.8.7 Vivienda**

Para el caso de San Pedro Necta respecto al régimen de propiedad de la vivienda, en el área urbana, el 88% son propietarios, y el 12% restante alquilan,

mientras que en el área rural el 97% es propietario de su vivienda y sólo el 3% alquila.

Las condiciones de las viviendas en cuanto a servicios, es más grave en el área rural, a pesar que el 94% de entrevistados informó que cuenta con servicio sanitario de tipo letrina, el 98% cuenta con servicio de agua entubada provenientes de manantiales cercanos, y el 76% de hogares encuestados en las áreas rurales cuentan con el servicio de electricidad.

Según investigación del Grupo de EPS., se determinó que en cuanto al tipo de construcción de las casas del área rural el, 83% están construidas de paredes de adobe, el 76% tiene techo de lámina y el 77% tiene tierra como piso.

### **1.8.8 Migración**

A través de la encuesta del Grupo EPS 2003, se determinó que aproximadamente el 20% de la población migra a fincas cafetaleras y de caña de azúcar de la costa sur de Guatemala y a fincas cafetaleras del sur de México. Las principales causas que se atribuyen al fenómeno son: la crisis económica y el desempleo.

## **1.9 SERVICIOS**

En este apartado se efectúa un análisis de la situación de los servicios básicos del municipio de San Pedro Necta.

### **1.9.1 Estatales**

Son los servicios que constitucionalmente el Estado debe de garantizar a la población, para alcanzar un nivel de vida digno. En el Municipio se identificaron los siguientes:

### **1.9.1.1 Salud**

En la cabecera del Municipio se encuentra establecido el Hospital Nacional de San Pedro Necta, se cuenta con un Puesto de Salud ubicado en la aldea Michicoy, con un Centro médico Asistencial localizado en aldea Xuixoc.

La tasa de natalidad del Municipio para el año 2002 era de 33.20% y la tasa de mortalidad materno infantil es de 24.11%. Las principales enfermedades que padece la población del Municipio son las de tipo respiratoria aguda y de tipo gastrointestinal. En ambas enfermedades los más vulnerables son las mujeres y los niños. De acuerdo con estadísticas al mes de mayo de 2003, el 32.6% de niños de 0 a 3 años presentan algún grado de desnutrición.

### **1.9.1.2 Educación**

El Municipio cuenta con 33 centros educativos por parte del sector público, de los cuales 32 ofrecen primaria y pre-primaria, y dos centros de secundaria. Por el lado del sector privado, se cuenta con seis centros educativos de los cuales dos son para el nivel diversificado. En la Aldea Isnul se cuenta con el Instituto Básico de Telesecundaria. La mayoría de la población rural únicamente alcanza un nivel de educación primaria que en muchos casos no es terminada, y en el área urbana logran obtener la educación secundaria y diversificado.

Los principales problemas que aquejan al sector de educación son: la repitencia y deserción de la población estudiantil, la falta de maestros, la escasez de materiales y libros de texto y las malas condiciones de la infraestructura en los centros educativos.

### **1.9.2 Municipales**

Son los servicios que el Gobierno Municipal de la localidad debe de proporcionar a los habitantes del Municipio.

### **1.9.2.1 Servicio de agua**

Según encuesta del Grupo de EPS, en el Municipio se determinó que un 98% de la población urbana posee servicio de agua potable, que proviene del nacimiento de la aldea Nimá. En el área rural, el 98% de hogares encuestados respondieron que cuentan con servicio de agua entubada. El agua en las comunidades normalmente es utilizada y aprovechada para el consumo humano. Se conoció que existen algunos terrenos, especialmente de siembra de hortalizas (repollo, ejote y tomate), que cuentan con pequeños sistemas de riego.

### **1.9.2.2 Drenajes**

Existen drenajes únicamente en la Cabecera Municipal, no se realiza mayor inversión en este aspecto por parte del gobierno municipal ya que se requiere una fuerte suma de fondos.

### **1.9.2.3 Rastro**

En el Municipio se cuenta con un rastro que no reúne las condiciones de higiene y salubridad y el lugar donde se localiza no es el adecuado. Actualmente se tiene en proceso el proyecto de construcción de uno nuevo, el cual contará con la infraestructura adecuada para realizar esta actividad. Este proyecto es financiado por la institución Desarrollo Comunitario por la Paz (DECOPAZ) por un monto de Q.600,000.00 y la compra del equipo será aporte de la Municipalidad.

### **1.9.2.4 Mercado**

Se cuenta con la infraestructura para que funcione un mercado ubicado a un costado del parque central en la Cabecera Municipal, sin embargo estas instalaciones no son ocupadas por los vendedores, debido a que el espacio que se les otorga no es suficiente, y porque en ella no se pueden ubicar a todos los

comerciantes, razón por la cual continúan ubicando los puestos de venta en las afueras de la instalación en una cancha de básquetbol y en las calles aledañas. Los días de plaza son el jueves y domingo.

#### **1.9.2.5 Cementerios**

Se cuenta con un cementerio en la Cabecera de San Pedro Necta y con cinco cementerios ubicados en las siguientes aldeas: La Laguna, Río Ocho, Buena Vista Michicoy, Chichimes y Chejoj.

#### **1.9.3 Privados**

Son los servicios que prestan personas individuales o jurídicas, son de propiedad privada, y por su uso el propietario establece las tarifas de cobro.

##### **1.9.3.1 Servicio telefónico**

Existen cuatro teléfonos comunitarios, estos medios operan solamente en la Cabecera Municipal. Se determinó que en las demás comunidades solamente el 7% de las aldeas cuentan con servicio de teléfono comunitario, además se tuvo conocimiento que en el período que se realizó la práctica de campo, se inició la activación de la señal de telefonía celular y teléfonos domiciliarios para el casco urbano, por parte de empresas de la iniciativa privada.

##### **1.9.3.2 Servicio de correo**

En el municipio de San Pedro Necta funciona con regularidad una oficina de Correo Express.

##### **1.9.3.3 Transporte**

Para atender la ruta entre San Pedro Necta y la Cabecera Departamental funcionan dos buses de la línea "San Pedrana", con una frecuencia de tres viajes entre los dos buses, además existe un "Sindicato de Picoperos de San

Pedro Necta”, el cual tiene a su cargo el servicio de transporte entre la cabecera y las comunidades que carecen del mismo, sin embargo sólo llegan a Aldeas que tienen acceso.

Existe un servicio privado de esa naturaleza, el cual es prestado por la Cooperativa de San Pedro Necta y la Asociación ASASAPNE. Así también se hace uso de animales de carga para transportar insumos y productos a los lugares donde no entra ninguna clase de vehículo.

#### **1.9.3.4 Energía eléctrica**

Al respecto, según la muestra de la encuesta del Grupo de EPS., del total de hogares encuestados en el área rural, el 76% contestó que tenía servicio de energía eléctrica en su vivienda, mientras tanto, en el área urbana el 93% de los hogares encuestados cuentan con el servicio. El servicio en general es deficiente, constantemente se presentan cortes en el servicio de energía debido principalmente a las fallas y baja potencialidad de la infraestructura.

### **1.10 ORGANIZACIONES EXISTENTES**

El municipio de San Pedro Necta cuenta con organizaciones de la comunidad, como lo son los comités ó asociaciones que se dedican a la gestión de proyectos de servicios básicos y de tipo productivo; hay establecidas instituciones públicas como el Hospital Nacional, una subestación de la Policía Nacional Civil, un Juez de Paz, la oficina de Coordinación Municipal de Educación, el Fondo de Inversión Social (FIS), Programa de la Mosca del Mediterráneo (Moscamed), Comisión Nacional de Alfabetización (Conalfa) y una delegación del Tribunal Supremo Electoral, encargadas de velar y promover el desarrollo de la población, también existen oorganizaciones privadas como Distribuidora de Electricidad de Occidente S.A. (DEOCSA) que proporciona el servicio eléctrico en el Municipio, y Organizaciones No Gubernamentales como Intervida, Ceiba, K’anil, Fundación Guillermo Toriello y la Asociación de

Agricultores el Esfuerzo de San Pedro Necta (ASASAPNE) que desarrollan programas de apoyo y solidaridad.

## **1.11 ESTRUCTURA AGRARIA**

Entre los factores causantes de los actuales niveles de pobreza en los países subdesarrollados como Guatemala está, la desigual distribución de la tierra: por un lado, existen grandes extensiones de tierra de buena calidad que pertenecen a pocos propietarios, y por otro lado, existen pequeñas extensiones de tierra propiedad de muchos propietarios.

### **1.11.1 Tenencia de la tierra**

“Es la relación definida en forma jurídica o consuetudinaria, entre personas. Es un conjunto de normas inventadas por las sociedades para regular el comportamiento y definen de qué manera pueden asignarse dentro de las sociedades los derechos de propiedad de la tierra”<sup>3</sup>.

De acuerdo con el III Censo Agropecuario de 1979 se identificaron microfincas que representaban el 22.70% del total de fincas del Municipio, mientras que las fincas subfamiliares un 64.29%, las fincas familiares el 12.16% y las fincas multifamiliares representaban 0.84%. Con excepción de algunas fincas familiares y subfamiliares, la tenencia de la tierra es definida en forma consuetudinaria, es decir, que los propietarios no cuentan con escritura legal que les garantice la propiedad de la tierra, su propiedad forma parte del derecho histórico que han tenido por habitar dicha región.

---

<sup>3</sup> Henry Pratt Fairchild. “Diccionario de Sociología”, (Fondo de Cultura Económica. Segunda Edición 1997, México D.F. Pág. 293.)

### **1.11.2 Concentración**

Las fincas multifamiliares, familiares y subfamiliares están concentradas en pocas familias, quienes poseen títulos de propiedad de las mayores extensiones de tierra del Municipio.

De acuerdo con el III Censo Agropecuario de 1979, se pudo determinar que existían 13 fincas multifamiliares, las cuales se han reducido a un número de siete para el año 2003, esto debido a que hay personas que han adquirido más tierra, ampliando su propiedad y unificando las fincas. En otros casos fincas multifamiliares y subfamiliares han sido vendidas o arrendadas, por lo que se han conformado microfincas o parcelas de pequeños campesinos, pero que la propiedad sigue estando concentrada en pocas familias del lugar.

### **1.11.3 Uso de la tierra**

La población del Municipio utiliza la tierra principalmente para el trabajo agrícola, en este caso la mayor cantidad de tierra ha sido utilizada para el cultivo de café, producto que durante muchos años se constituyó en la fuente de ingresos y generador de empleo en la zona, sin embargo, esto ha cambiado debido a la crisis que ha tenido la producción de café en los últimos años. El maíz y la hortaliza son productos con un volumen de producción bajo, se destina para el consumo familiar.

## **1.12 PRODUCCIÓN DEL MUNICIPIO**

Es toda aquella actividad del ser humano orientada a la generación de satisfactores de necesidades, lo cual ayuda y fortalece la condición económica de los pobladores a través del empleo que a su vez ayuda al sostenimiento de la familia del trabajador. En el municipio de San Pedro Necta las principales actividades productivas son: las agrícolas, pecuarias, artesanales y de servicios (incluir resumen de servicios).

### **1.12.1 Producción agrícola**

La economía de los habitantes del municipio de San Pedro Necta está basada principalmente en el cultivo y cosecha para autoconsumo de productos como maíz y frijol, el cultivo de café de excelente calidad, reconocido como principal producto del Municipio destinado a la comercialización, además de los anteriores, se producen en menor escala: papa, repollo, tomate ejote, remolacha, zanahoria, coliflor, brócoli, banano, manzana, durazno y ciruela.

### **1.12.2 Producción pecuaria**

Durante la investigación de campo se determinó que la producción pecuaria en el Municipio es escasa, sin embargo, se desarrolla la producción apícola de reciente introducción, la crianza avícola en los hogares, aunque existe una granja con 3000 aves en la aldea El Palmar, un 10% de las comunidades rurales tiene ganado porcino criollo, el ganado equino es utilizado básicamente para el transporte de carga, el ganado vacuno es muy escaso y en menor escala se crían ovejas, conejos y cabras.

### **1.12.3 Producción artesanal**

La producción artesanal es una actividad sustituta o complementaria de las actividades agrícolas en el Municipio. Se determinó que las panaderías son las que generan mayor producción artesanal. Además se localizaron actividades como carpinterías, sastrerías, herrerías, elaboración de silos de lámina y tejidos típicos.

## **1.13 POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS**

De acuerdo con la investigación de campo realizada, se identificaron potencialidades de diversa naturaleza, a continuación se presenta un breve

análisis de las potencialidades por cada sector económico detectadas en el municipio de San Pedro Necta.

#### **1.13.1 Sector agrícola**

Integra todas las actividades encaminadas a la producción de cualquier tipo de cultivos. El Municipio de San Pedro Necta posee potencial agrícola, se determinó que los productos agrícolas con mayor potencial de producción son: aguacate, papa, tomate, banano, manzana y café orgánico. Otros productos con menos potencialidad de desarrollo que se pueden mencionar son: rábano, repollo, remolacha, zanahoria, coliflor, brócoli, acelga, cebolla, ejote, lechuga, pepino, limón, mango, guayaba, chilacayote, durazno, ciruela, caña de bambú, maní, cilantro, güisquil y chile entre otros.

#### **1.13.2 Sector pecuario**

En la actualidad son escasas las actividades de este sector, entre las encontradas están: ganado porcino y los animales de tiro, éstos últimos empleados como transporte de carga que incluye: el caballo, la mula, el burro (asno) y buey.

#### **1.13.3 Sector agroindustrial**

Hasta el momento no existe ninguna entidad en el Municipio, no obstante, se estableció una variedad de productos agrícolas susceptibles de ser transformados a través de procesos productivos, como la conversión de café pergamino a oro y elaboración de concentrados o almíbares de frutas (mango y guayaba).

#### **1.13.4 Sector turismo**

Se consideran como potencialidades de esta rama, las panorámicas ofrecidas por los desfiladeros de la aldea Chimiche; el Cañón, del caserío El Tapix; La Laguna de los Pajaritos, ubicadas en la Aldea del mismo nombre; y las ruinas de Tepán.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN (PANADERÍA)**

En este capítulo se realiza un análisis de la situación actual de la actividad de panaderías en el municipio de San Pedro Necta. Se incluye información sobre la actividad de panadería en cuanto a su demanda, oferta, producción, proceso productivo, tecnología, costos, rentabilidad, financiamiento, la organización productiva, la mezcla de mercadotecnia y mezcla promocional que implementan, así mismo la propuesta de comercialización.

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

Por medio del diagnóstico realizado se determinó que esta actividad tiene la mayor representatividad económica dentro del sector artesanal. La producción de pan se desarrolla en pequeños talleres, ubicados comúnmente en la casa de los propietarios, la mano de obra la forma principalmente el núcleo familiar utilizando maquinaria poco desarrollada.

Las principales panaderías se localizan en la Cabecera Municipal, sin embargo aunque en una menor cantidad, hay familias que se dedican a esta actividad en distintos centros poblados del Municipio.

##### **2.1.1 Descripción genérica**

El pan es un producto que forma parte de la dieta alimenticia de las personas. En el Municipio los productores elaboran el pan dulce principalmente, para su elaboración se utilizan los siguientes ingredientes naturales: harina de trigo, huevos, azúcar, royal, levadura y agua, este último ingrediente en algunas ocasiones se sustituye por la leche.

De igual forma hay variedades de pan, que utilizan otras materias primas adicionales como esencia de vainilla, canela en polvo o queso. Estos ingredientes son mezclados hasta obtener una pasta de regular consistencia;

cada pan se elabora aproximadamente con una a tres onzas de pasta, y se moldea de manera manual obteniendo distintas formas de pan dulce.

Las unidades de pan pueden tener distintos tamaños, el trabajo se realiza con un nivel tecnológico bajo, pues el proceso de elaboración es manual y la cocción se hace por medio de hornos de leña.

La panadería es una actividad que se constituye en una fuente de trabajo para las familias, que en muchas ocasiones continúan desempeñándola, por tradición familiar.

### **2.1.2 Oferta**

En San Pedro Necta, hay cinco panaderías ubicadas en la cabecera municipal, funcionan como negocios permanentes, es decir, producen pan todos los días, también se identificaron 42 personas que elaboran pan en centros poblados, no cuentan con local para la venta del producto, el volumen de producción es limitado y espaciado ya que trabajan una vez a la semana o bien cada 15 días.

Se identificó que los principales productores de pan se encuentran en la cabecera del Municipio, y que el incremento de la producción o aumento de la oferta, está asociada a las fechas importantes para la población como lo son: los días de mercado, la feria titular, semana santa y navidad debido a que hay mayor seguridad en la venta, por la afluencia de población de los lugares aledaños, además se conoció que la producción se incrementa cuando hay fiestas familiares como casamientos o quince años.

La producción local se ha adaptado a la dinámica de la demanda, durante los tiempos normales, se produce únicamente cuando se tiene asegurada la venta, o bien por pedidos especiales, no se produce entre semana porque la demanda no es suficiente para recuperar los costos de producción.

En términos de la cobertura de productores de pan, el Municipio cuenta con 53 centros poblados, y únicamente en 19 se pueden encontrar productores de pan, lo que equivale a un 36% del total de centros que componen el Municipio que cuentan por lo menos con una panadería.

Es importante mencionar que de las 47 panaderías que hay en el Municipio, únicamente las cinco que se localizan en el pueblo de San Pedro Necta producen pan todos los días, el resto que se ubica en aldeas y caseríos regularmente producen dos veces a la semana.

### **2.1.3 Demanda**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, el pan es un producto de consumo diario para un 80% de la población de la Cabecera del Municipio, en tanto que en las aldeas y caseríos el consumo de pan para un 60% ocurre cada mes y un 40% una vez a la semana, durante los días jueves y domingo que son los días de plaza en la Cabecera Municipal o en sus Centros poblados.

La demanda de pan en las comunidades es significativa, pero a pesar de ello no existe una oferta que les permita acceder a este producto con mayor regularidad.

Por otro lado, es importante señalar que se puede identificar una mayor demanda de pan asociada con los procesos de producción, pues en la medida que se llega a la temporada de cosecha y hay mayor disposición económica por parte de las familias, se incrementa el consumo.

#### **2.1.3.1 Demanda insatisfecha**

Se identificó también que hay una demanda, aunque limitada de la variedad de pan denominado “francés”, esta variedad no se produce localmente y llega eventualmente a los consumidores por medio de comerciantes externos. Los

productores de pan del Municipio no están cubriendo el mercado potencial que existe de este producto, según manifestaron, esto se debe a que la población consume principalmente tortillas, consideran que es una línea que requiere de gran esfuerzo y ofrece ganancias muy reducidas.

#### **2.1.4 Consumo**

Potencialmente el pan es un producto de consumo con una gran demanda, sin embargo, la comercialización está condicionada por factores socio-económicos como los que se han mencionado anteriormente: la situación económica de los pobladores y las dinámicas tradicionales. La mayor parte de la población rural no puede adquirirlo y consumirlo diariamente. El consumo promedio identificado es de una, o dos veces al mes. En el área urbana la situación es distinta, la población tiene mayores posibilidades de consumir el producto, por lo que los productores de pan de la Cabecera producen pan todos los días.

### **2.2 PRODUCCIÓN**

Si bien es cierto que la producción de pan es una actividad importante para la economía de 47 familias del Municipio, únicamente para el 8.5% de productores es una actividad constante, para el resto es una actividad complementaria a las de producción agrícola.

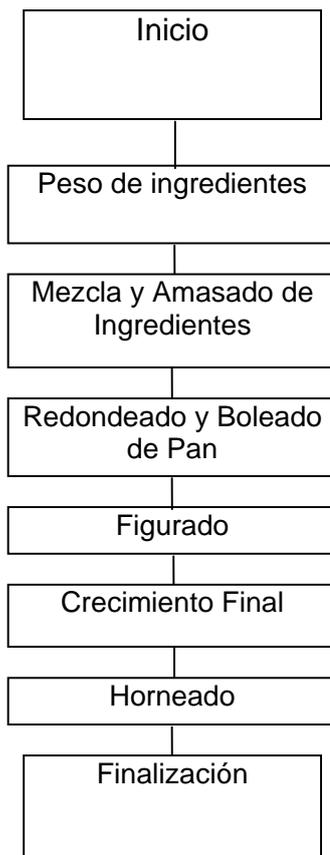
Hasta el momento la panadería no logra ser vista como una opción de negocio a mayor escala por parte de los productores, y no se han desarrollado inquietudes por invertir en infraestructura, tecnificación del proceso de producción y mejorar los canales de distribución. Por lo consiguiente se muestra como una actividad comercial muy limitada.

A excepción de las panaderías ubicadas en la cabecera municipal, en las demás la actividad es desarrollada por mujeres. Es una forma de contribuir a la generación de ingresos para el hogar.

#### **2.2.1 Proceso productivo**

El proceso para la elaboración del pan es el siguiente:

**Gráfica 3**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Fases del proceso productivo de pan palmeado**  
**Año: 2003**



Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

**- Peso de ingredientes**

Consiste en pesar la cantidad de harina, azúcar, royal, el número de huevos a utilizar, la cantidad de agua o leche a mezclar para la producción de pan que se ha planificado elaborar.

**- Mezcla y amasado de ingredientes**

En esta fase los panaderos combinan todos los ingredientes en el amasijo y lo mezclan de manera manual hasta alcanzar una masa consistente.

#### **- Redondeado y boleado de pan**

Los panaderos elaboran pequeñas bolas de masa las cuales oscilan en un peso de una a tres onzas, que son colocadas en orden en las bandejas durante un tiempo aproximado de 25 minutos para que alcance su crecimiento.

#### **- Figurado**

Los panaderos inician a darle la forma al pan de manteca a cada bola de masa haciéndole las decoraciones que correspondan.

#### **- Crecimiento final**

Ya cuando el pan de manteca está figurado se les agrega con brocha un poco de yema de huevo, el cual sirve para darle brillo al pan, y se deja otros 15 minutos aproximadamente para que termine de soltar o crecer.

#### **- Horneado**

El pan es colocado en bandejas dentro del horno, cada horneada puede durar aproximadamente 30 minutos. Es importante señalar que los microempresarios normalmente compran la materia prima dentro del Municipio o bien en la Cabecera Departamental.

### **2.2.2 Volumen, valor y destino de la producción**

La producción depende de dos variables: la primera se relaciona en forma directa con la demanda de los clientes, y la otra tienen que ver con el costo de materias primas para la determinación del precio de venta del producto. Por la información obtenida el volumen de producción promedio anual de pan es la que se obtiene de 2,880 quintales de harina suave, con un valor de Q143.56 por quintal, haciendo un aproximado de Q413,452.80 costo anual.

Tomando como referencia la variedad de pan palmeado, que es el de mayor producción y demanda, se tiene que en el Municipio se produce un total aproximado de 2, 448,000 unidades de pan. El precio de venta por unidad es de Q1.00, por lo que se obtiene un ingreso bruto, de Q2,448,000.00, debido a que la producción de las otras variedades de pan es muy eventual, no se obtuvieron datos acerca de éstas.

La producción de pan generalmente se destina al consumo de las familias que habitan en los centros poblados del Municipio. No hay intercambios comerciales con Municipios vecinos, esto se debe a que la capacidad instalada de los productores locales es limitada ya, que no se ha visualizado el potencial de comercialización que tiene el producto.

Son únicamente los productores de la Cabecera Municipal, los que distribuyen su producto a comunidades cercanas, desplazándose hacia éstas para vender en los días de plaza. Los habitantes de los centros poblados lejanos a la cabecera, tienen como proveedores a los productores locales y eventualmente tienen acceso al producto también a través de vendedores de otros Municipios y de la Cabecera Departamental. Son éstos últimos los que se constituyen en la competencia de los productores locales, puesto que cubren una demanda que no es atendida por ellos.

La competencia de los productores de Municipios vecinos no se desarrolla a razón de mejor calidad o precio, sino que es por el hecho de acercar el producto hasta las comunidades desatendidas por los productores locales.

Una razón que limita la ampliación de cobertura del mercado, por parte de los productores locales, puede ser explicada a partir que en la elaboración de pan hay una fuerte presencia de mujeres y que por razones culturales de género, tienen dificultades para desplazarse de su comunidad hacia otras. Hay una

fuerte dependencia en la toma de decisiones, que recaen principalmente en su pareja.

### **2.3 TECNOLOGÍA**

Para determinar el tipo de tecnología utilizada, se analiza el proceso de transformación de la materia prima, la asesoría técnica recibida y la mano de obra empleada.

Las 47 panaderías existentes en el Municipio se clasifican como economías de subsistencia, tomando en cuenta el proceso productivo que realizan, el tiempo y el recurso que destinan a la actividad, así como el volumen de producción.

Según algunos teóricos este tipo de empresa se ubica en un nivel tecnológico I, debido a que utilizan técnicas y equipo manual, trabajan con herramientas básicas como: horno de ladrillo y block, hacen la mezcla manualmente, no usan moldes con formas apropiadas, sino que son bandejas planas. Disponen para la elaboración de pan, de la mano de obra familiar.

### **2.4 COSTOS**

Según la investigación, los productores no tienen capacidad para determinar adecuadamente sus costos, realizando esta actividad de acuerdo con la práctica y experiencia que han adquirido durante el transcurso del tiempo.

A continuación se presenta el estado de costo directo de producción:

**Cuadro 5**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Producción de pan**  
**Estado comparativo del costo directo**  
**Del 1 de julio 2002 al 30 de junio 2003**  
**(Cifras en quetzales)**

<b>Materia prima</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>	<b>Variación</b>
Materia prima	496,415	496,415	-
Mano de obra		70,018	70,018
Gastos variables	<b>52,920</b>	<b>77,983</b>	<b>25,063</b>
Canastos	5,000	7,000	2,000
Bandejas	3,000	6,000	3,000
Amasijo	10,000	16,500	6,500
Clavijero	14,000	20,000	6,000
Paletas para sacar pan del horno	6,000	8,300	2,300
Moldes	10,000	14,636	4,636
Ollas y tenazas	4,920	5,547	627
<b>Costo de producción</b>	<b>549,335</b>	<b>644,416</b>	<b>95,081</b>

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

Con los datos del cuadro se identifica que el panificador no paga mano de obra, por lo que el costo total de producción para un año es 13.74% menos que el costo real.

La variación que se puede observar se debe a que los propietarios no toman en cuenta para el cálculo de sus costos el pago de prestaciones laborales, entre ellas: bonificación incentivo, séptimo día, cuotas patronales IGSS, indemnización, aguinaldo, bono 14, así como el consumo de energía eléctrica y la depreciación de su maquinaria y equipo.

#### **2.4.1 Rentabilidad**

El índice de rentabilidad para la rama de panadería se puede observar en el cuadro siguiente:

**Cuadro 6**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Producción de pan**  
**Estado de resultados comparativo**  
**Del 1 de julio 2002 al 30 de junio 2003**  
**(Cifras en quetzales)**

Concepto	Encuesta	Imputado	Variación
Ventas	1,071,000	1,071,000	-
(-) Costo de producción	549,335	644,416	95,081
<b>Ganancia marginal</b>	<b>521,665</b>	<b>426,584</b>	<b>95,081</b>
<b>(-) Gastos de operación</b>			
Alquileres		84,600	84,600
Energía eléctrica	22,560	22,560	
Agua	14,100	14,100	
Depreciación		28,200	28,200
Total gastos fijos	<b>36,660</b>	<b>149,460</b>	<b>112,800</b>
Ganancia antes del ISR	<b>485,005</b>	<b>277,124</b>	<b>207,881</b>
(-) ISR por pagar		<b>85,908</b>	<b>85,908</b>
Ganancia del período	485,005	191,216	293,789
Índice de rentabilidad de costos	45%	18%	27%

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

El índice de rentabilidad real sobre las ventas es del 18%, el cual es menor que el establecido según los datos de encuesta que es de 45%; mientras que el rendimiento alcanzado sobre los costos es de 95% según encuesta y 31% con costos imputados.

Si bien es cierto, los productores de pan al evadir el pago de ISR obtienen un mayor margen de utilidad, es importante mencionar que de acuerdo a los cálculos realizados, se tiene la posibilidad de cumplir con su obligación fiscal y obtener un margen de ganancia significativo, que con el tiempo puede ser más beneficioso ya que se evitarían problemas ante el Estado.

## **2.5 FINANCIAMIENTO**

Según la información recabada, la producción artesanal se desenvuelve dentro del sector informal y no tiene acceso al crédito formal. Las fuentes de financiamiento varían de acuerdo a las diferencias del manejo del negocio entre un artesano y otro. Cuando obtienen financiamiento lo hacen por medio de fuentes internas (la propia familia) y en algunos casos provienen de personas particulares, “prestamistas”.

Como se mencionó anteriormente, al tratarse de un negocio familiar, complementario para la obtención de ingresos, las utilidades son destinadas al gasto familiar. Aunque estos productores obtienen un margen de ganancia del 48%, su escasa práctica de ahorro, no les permite retener los excedentes económicos, para crear un capital que se reinvierta en el proceso de producción, con ello también se reducen las posibilidades para obtener financiamientos por parte de instituciones de crédito.

### **2.5.1 Tipos**

Como se mencionó con anterioridad los productores de pan no tienen financiamiento por parte de organizaciones privadas y estatales. Estas actividades, han funcionado a través de los años con capital propio y en algunas ocasiones con préstamos proporcionados por personas individuales “prestamistas”. Por lo general, su única posibilidad de financiamiento, la tienen de los proveedores de materias prima, quienes les entregan mercadería a crédito.

### **2.5.2 Fuentes**

En la localidad no existen fuentes de financiamiento a las que puedan acceder los productores de pan. Aunque actualmente existen algunos intentos por parte de una Ong’s local –ASODESI- de apoyar iniciativas productivas de esta naturaleza, pero sus criterios de involucramiento no siempre son pertinentes a

las expectativas de los productores. Dicha asociación, trabaja los créditos dentro del marco de la ejecución de un Programa de Desarrollo Rural, financiado por SHARE de Guatemala, quién tiene definidos criterios de selección de los beneficiarios.

## **2.6 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

Las 47 unidades productivas de pan del Municipio, son empresas en donde se identifica al grupo familiar como las personas que realizan todo el proceso productivo, y el proceso administrativo se aplica de forma empírica como se presenta a continuación:

### **2.6.1 Planeación**

En el caso de las panaderías no hay documentos de cómo realizan la planificación, porque todas las acciones de producción, son realizadas con base a la experiencia del productor.

#### **2.6.1.1 Visión**

Para los panificadores la visión que pueden establecer es la siguiente:

**“Aumentar el volumen de producción y satisfacer las necesidades de los consumidores”.**

#### **2.6.1.2 Misión**

La misión de los panificadores puede ser:

**“Producir pan de calidad para los consumidores de San Pedro Necta, Huehuetenango”.**

#### **2.6.1.3 Objetivos**

El objetivo de los panificadores es Vender el pan y obtener un ingreso con la comercialización del producto.

## **2.6.2 Organización**

En las panaderías, es el jefe del grupo familiar quien se encarga de desarrollar el proceso productivo del pan, la compra de insumos y venta del producto. En ocasiones, delega en la esposa o hijos, la responsabilidad.

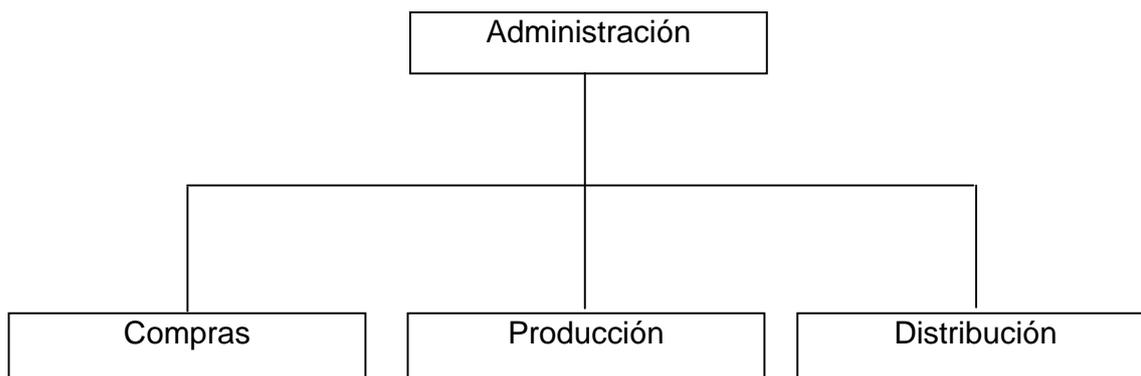
### **2.6.2.1 Tipo y denominación de la organización**

No cuentan con un tipo de organización que les permita mejorar su capacidad administrativa, productiva y operativa.

### **2.6.2.2 Estructura organizacional**

Las panificadoras en el Municipio, mantienen un método de administración lineal. A continuación se presenta la organización funcional para dicho sector:

**Gráfica 4**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Organización funcional**  
**Panadería**  
**Año: 2003**



Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

La Organización funcional está integrada por el propietario que es el administrador, quien controla y dirige a los trabajadores, muchos de ellos son familiares que realizan las diferentes tareas que se les asigna. Es a la vez el encargado de compras, de producción y, distribución.

La producción artesanal, constituida por la actividad de panadería, carece de una organización bien establecida, pues no cuentan con separación de funciones.

Hay organigramas visibles sin embargo, por la información obtenida se concluye que la jerarquía se da en forma vertical, la cual comienza con el propietario, seguido de la esposa y los hijos. A través de la investigación se determinó que cada una de las personas que participan en la microempresa, conocen empíricamente sus funciones, el productor administra, controla y realiza las compras, el resto de la familia realiza las funciones de producción y venta.

### **2.6.3 Integración**

Básicamente la integración de personal ocurre, cuando el propietario enseña a la esposa e hijos, las labores de panadería, únicamente se realiza el paso de la inducción.

En lo que respecta a recursos físicos, se realiza en el momento de distribuir en su casa de habitación el lugar para colocar el horno, el clavijero, el amasijo y el espacio asignado para la venta donde se coloca el mostrador, también cuando se define el lugar para bodega que servirá para guardar los materiales y utensilios necesarios para la producción, en lo que respecta a los materiales la integración se realiza por medio de las compras realizadas a los proveedores de materias primas.

#### **2.6.4 Dirección**

La gestión o manejo de la panadería la ejecuta el padre de familia, toma las decisiones del negocio y supervisa las actividades que los familiares realizan.

#### **2.6.5 Control**

Esta etapa la realiza el jefe de familia y en ocasiones delega responsabilidades en otros miembros del grupo familiar para que realicen esta actividad. Los controles principales que realiza son:

- Supervisar que la producción sea de calidad y de acuerdo con la cantidad establecida.
- Mantener un inventario adecuado de materias primas.
- Vigilar que no se desperdicien los materiales.
- Llevar el control de los ingresos y gastos.
- Estar pendiente de la atención al cliente.

### **2.7 MEZCLA DE MERCADOTECNIA ACTUAL**

La mezcla de mercadotecnia es “el conjunto de variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para producir la respuesta que desea en su mercado meta”.<sup>4</sup>

Esta actividad comprende el procedimiento y análisis que los productores deben de realizar, para desarrollar un buen producto, determinar el mejor precio, identificar los mejores canales de comercialización y establecer la mejor campaña de promoción que permita posicionar su producto en el mercado.

Con los datos del diagnóstico se hizo un análisis de la situación actual de la comercialización, de las empresas que producen pan en el Municipio, en el que se observa la aplicación de un conjunto de variables que forman la Mezcla de Mercadotecnia particular (producto, precio, plaza y promoción), de dichas empresas. A continuación se desarrolla cada uno de estos aspectos:

### **2.7.1 Producto**

Inicialmente es necesario explicar que un producto, es cualquier cosa que se ofrece a un mercado, para satisfacer una necesidad o un deseo de quien lo adquiere, utiliza o consume. En la producción de pan del Municipio se estableció el producto con mayor demanda y aceptación es el pan dulce, en su línea de pan palmeado, la torta y la pellizcada en ese orden de importancia, que se distribuyen a distintos precios y tamaños.

#### **2.7.1.1 Variedades**

Como se mencionó con anterioridad, el pan que más se produce es el de manteca o pan dulce, y la línea de productos que se elaboran son: el pan conocido con el nombre de palmeado, la pellizcada y la torta. Cada uno de estos se vende en el mercado a distintos precios.

#### **2.7.1.2 Niveles del producto**

---

<sup>4</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong. “Fundamentos de Mercadotecnia”. Segunda Edición. México 1991, Pág. 47

Desde el punto de vista de Mercadotecnia, un fabricante debe elaborar el producto analizando tres niveles importantes que son el Producto Fundamental o Esencial, el Producto Real y el Producto Aumentado. Los productores no tienen conocimiento de estos temas, aunque en algunos casos sin mayor claridad son aplicados como se describe a continuación.

#### **- Producto fundamental o esencial**

Esta categoría se refiere al “producto en sí, es decir el que satisface una necesidad”<sup>5</sup> Se comprobó que los productores saben que el pan es producido para que el consumidor satisfaga la necesidad de alimento, pero no es un aspecto en el que los productores trabajen para mejorarlo.

#### **- Producto real**

“Contiene los atributos del producto, como el empaque, nombre de marca”<sup>6</sup>. Los productores de pan tienen una aplicación incompleta de este nivel del producto. El empaque que utilizan es comúnmente la bolsa plástica, donde colocan el producto que el consumidor adquiere, el 100% de productores no utilizan nombre de marca.

#### **- Producto aumentado**

“Son los servicios o beneficios adicionales que se ofrecen”<sup>7</sup>. Se determinó que este nivel del producto no es lo suficientemente aplicado por los productores de pan, en algunos centros de venta se elaboran pedidos especiales de pan y acondicionan pequeños espacios con sillas para los clientes.

### **2.7.1.3 Atributos del producto**

---

<sup>5</sup> Tania América, Flores Montufar. “Material de apoyo Comercialización No Agrícola”. Seminario Específico de EPS, Segundo Semestre 2004, Pág. 3

<sup>6</sup> Loc. Cit.

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

El desarrollo de un producto implica la definición de los beneficios que este va a ofrecer, entre los cuales se incluyen los siguientes.

### **- Calidad**

Incluye elementos que darán un valor agregado al producto. En la elaboración del pan, el fabricante determina la calidad según el tipo de ingredientes que utiliza, de manera que la línea de productos se establece de acuerdo con esto.

El pan palmeado es de un peso aproximado de tres onzas, y tiene un tamaño aproximado de seis a ocho centímetros, su forma es redonda, con una elevación de tres centímetros en su centro. Este es un pan de consumo diario.

El pan conocido como torta, es un producto que se consume en ocasiones especiales, pesa aproximadamente seis onzas de pasta, y su forma es rectangular, de un tamaño aproximado de 30x12 centímetros.

La pellizcada tiene la mismas características de la torta, pero difiere en su composición, ya que se utiliza un poco más de huevos y en lugar de agua se le agrega leche. Esta variedad es consumida en celebraciones culturalmente más importantes como Semana Santa, Navidad, en la feria titular de la localidad o en ceremonias como bodas, quince años, u otras de este tipo.

### **- Marca**

“Se refiere a un nombre, término, símbolo o diseño que identifique los bienes ofrecidos por un productor para diferenciarlos de sus competidores”<sup>8</sup>. Según investigación de campo los panaderos no establecen ningún tipo de marca, ya que consideran que no es necesario debido a que tienen asegurado su mercado.

### **- Empaque**

---

<sup>8</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong. Op. Cit. Pág. 55

Los productores de pan utilizan como empaque solamente las bolsas plásticas de tres y cinco libras, así como también las bolsas de gabacha.

#### **- Etiquetado**

Los productores de pan del Municipio, no realizan el etiquetado para identificar sus productos.

#### **- Servicio de apoyo al producto**

Se refiere a “Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo”<sup>9</sup>. El productor de pan que a su vez es el vendedor, implementa algunas acciones en este sentido, principalmente en lo que es la atención y cortesía para vender el producto y en algunos casos se preocupan por la higiene del producto de manera que el consumidor tenga seguridad en lo que compra.

#### **2.7.1.4 Clasificación de los productos para realizar análisis de rentabilidad y productividad**

“Cuando los productores tienen líneas de productos es necesario ver la rentabilidad o la productividad que estos generan, para ello se clasifican en Producto Estrella, Producto Niño Problema, en Producto Vaca lechera y Producto Perro”<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Tania América, Flores Montufar. Op. Cit. Pág. 4

<sup>10</sup>. Ibid. Pág. 5

El 100% de los productores de pan del Municipio desconocen y por lo tanto no realizan este análisis, no tienen identificado el producto estrella, producto niño problema el producto vaca lechera y el producto perro.

#### **2.7.1.5 Línea de productos**

“Son grupos de productos que están estrechamente relacionados, debido a que funcionan de manera similar, se vende a los mismos grupos de clientes”<sup>11</sup>.

Los productores de pan en el Municipio, tienen aunque no lo identifican, una línea de productos que corresponde al pan dulce.

#### **2.7.1.6 Mezcla de productos**

“Conjunto de todas las líneas de productos que ofrece un vendedor particular”<sup>12</sup>.  
Los productores del Municipio no aplican una mezcla de productos

### **2.7.2 Precio**

Es la suma de dinero que se cobra por un producto, mediante el cual el productor recobra los costos fijos y variables de producción y agrega el porcentaje de ganancia por su trabajo.

Los precios que se manejan en las empresas de pan del Municipio son los siguientes:

El precio de venta del pan palmeado es de Q. 1.00. El costo directo asciende a Q. 0.60 centavos por lo que su margen de utilidad es de Q. 0.40 centavos. En el caso de la Torta el precio de venta es de Q. 5.00 y Q. 8.00, el costo directo es de Q.3.00 teniendo un margen de utilidad de Q. 2.00 y Q. 5.00 respectivamente.

---

<sup>11</sup> Ibid. Pág. 6

<sup>12</sup> Loc. Cit.

El pan conocido como pellizcada tiene los mismos costos y el mismo margen de utilidad.

### **2.7.2.1 Tipos de precio**

En la Mercadotecnia se identifican tres tipos de precio, según el producto que se ofrece. Los productos nuevos regularmente tienen un precio distinto al de los productos ya establecidos en el mercado. No obstante, los productores de pan del Municipio, al no innovar con productos nuevos no desarrollan estrategias para la definición de precios.

#### **- Penetración**

“Cuando se lanza un nuevo producto al mercado, el productor establece el precio de penetración”<sup>13</sup>.

En la actualidad los productores de pan no están utilizando este tipo de precio, debido a que los productos que ofertan ya están colocados en el mercado y no han elaborado productos nuevos.

#### **- Paridad**

“Son los precios que son similares a los de la competencia”<sup>14</sup>.

Los productores de pan constantemente están estableciendo una paridad en sus precios, principalmente cuando aparecen nuevos vendedores en el Municipio, de esa cuenta se constató que en todos los lugares el precio para el pan palmeado es de Q. 1.00, el de la torta es de Q. 5.00 y el de la pellizcada para quienes lo elaboran es de Q. 8.00.

También se aplica este criterio, cuando se elevan los costos de los materiales, por lo que los productores readecuan los precios.

---

<sup>13</sup> Ibid. Pág. 7

<sup>14</sup> Loc. Cit.

### **- Premium**

“Cuando un producto es exclusivo por su calidad o por el segmento se puede poner este tipo de precio”<sup>15</sup>.

A pesar que algunos productores del Municipio elaboran el pan pellizcada para fechas como la navidad, semana santa, día de los santos o fiestas familiares, este precio no es conocido ni utilizado apropiadamente.

### **- Precio sombra**

Se aplica cuando “la empresa tiene ya establecido los precios, y utiliza el regateo como estrategia”<sup>16</sup>. Este tipo de precio no es utilizado por los productores de pan del Municipio.

#### **2.7.2.2 Consideraciones para la asignación de precios**

Se refiere a las condiciones que el productor debe tomar en cuenta previo a identificar y establecer el precio para un producto. Dichas condiciones están relacionadas con el ambiente interno y el ambiente externo. Los elementos internos están vinculados a aspectos de funcionamiento, producción y distribución que realiza el productor, mientras que los elementos externos se encuentran dentro del mercado y la competencia que define de manera directa su campo de acción.

Las personas dedicadas a la producción de pan en el Municipio de manera general y con conocimientos propios realizan este procedimiento, los principales factores que consideran son los siguientes.

---

<sup>15</sup> Loc. Cit.

<sup>16</sup> Loc. Cit.

### **- Factores de costo**

El conocimiento para determinar el precio de sus productos es limitado, básicamente los productores de pan incluyen los gastos que realizan con la compra de materia prima, pero que en muchas ocasiones es realizada a base de cálculos aproximados, no incluyen gastos de transporte, ni los gastos en salarios y energía, además no logran adecuadamente ajustar los precios cuando se incrementan los precios de los insumos, por lo que no logran actualizar los precios de venta para lograr un adecuado control de sus ingresos reales.

### **- Factores competitivos**

Para los productores de pan el elemento externo que consideran principalmente es el que se relaciona con el conocimiento de precios de la competencia, es decir que un productor de pan, analiza sus costos y considera los precios que otros productores tienen, así como el precio que el producto tiene en otros lugares, de manera que el precio de su producto no rebase los parámetros que están establecidos en la región y no altere las posibilidades y expectativas de los consumidores.

### **- Percepciones del consumidor**

Es un elemento externo de mucha importancia para cualquier actividad productiva. Cuando se habla de las percepciones del consumidor, el productor de cualquier bien o servicio debe de estar conciente que su producto va a satisfacer una necesidad. Por los datos obtenidos en la investigación se determinó que los productores de pan en este sentido, trabajan de acuerdo con sus posibilidades, elaborando productos que llenan los requisitos de calidad (sabor) y cantidad (tamaño y peso) que exigen sus clientes. Desde la opinión de los productores es necesario mejorar este aspecto, pues de ello depende que la demanda se mantenga o bien se incremente.

### **- Entorno político legal**

Otro factor externo que no se debe de descuidar al momento de establecer los precios de un producto, es el que se relaciona a los aspectos políticos y legales vigentes en el País.

Los productores por la falta de conocimiento no toman en cuenta la situación política del país, como por ejemplo los cambios de gobierno que regularmente traen implícito cambios negativos para los productores en materia económica, la estabilidad y gobernabilidad. También se pueden mencionar los acuerdos políticos y económicos que actualmente sostienen los gobiernos como lo son: Los Tratados de Libre Comercio, el Plan Puebla Panamá entre otros.

En cuanto a factores de tipo legal, de acuerdo a los datos recabados en las actividades de producción de pan del municipio de San Pedro Necta, la práctica de este análisis también se desconoce en la mayor parte de productores, aunque si identifican la obligación de la legalización de sus negocios y el trámite de tarjetas de salud para los empleados que se dedican a la elaboración de sus productos.

Esta situación se debe a que los productores no tienen la suficiente información, aunque también debido al factor del tamaño de las empresas y su forma de operar. Como se ha visto con anterioridad, únicamente cinco de las 47 empresas desarrollan la actividad de manera permanente, las demás funcionan con cierta eventualidad.

### **- Condiciones de crédito**

Los productores de bienes y servicios, generalmente hacen uso de créditos para operar. De acuerdo con lo investigado, los productores de pan en el Municipio, únicamente tienen opción a crédito en la adquisición de su materia prima.

Regularmente, tanto las compras de insumos para la producción, como las ventas las realizan al contado.

### **2.7.3 Plaza**

“Constituye el lugar donde se realizará el proceso de intercambio, además establece los canales de distribución si los hay. Cuando no hay intermediarios y son los mismos productores los que venden al consumidor final, se debe de considerar la fuerza de ventas”<sup>17</sup>.

Los productores de pan de la Cabecera Municipal entrevistados, mencionaron que regularmente venden en su propia casa, para ello habilitan un espacio, colocan algún mostrador y venden el producto, además tienen fuerza de venta que utilizan regularmente, la cual está conformada por los mismos miembros de la familia, quienes salen a vender a centros poblados cercanos. No se conoció de personas que alquilen locales para la venta.

Otros productores, durante los días de mercado salen a vender colocando mesas con sus canastos de producto, en el punto donde se ubican los demás vendedores.

#### **2.7.3.1 Funciones del canal de distribución**

“Un canal de distribución lleva bienes de los productores a los consumidores, los miembros del canal de distribución desempeñan muchas funciones clave.”<sup>18</sup>

De acuerdo con la investigación realizada, los productores de pan son por sí mismos los únicos canales de distribución, no utilizan intermediarios. Ellos buscan las alternativas para vender lo que producen. De esta manera el productor, habilita en su domicilio espacios propios para la venta y junto a los miembros de la familia aprovechan los días de mercado para colocar su producto. Aunque existen posibilidades de ampliar su fuerza de venta,

---

<sup>17</sup> Loc. Cit.

<sup>18</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong. Op. Cit. Pág. 358

apoyándose en las tiendas establecidas en el lugar y en las localidades del Municipio, esta opción no es considerada por los productores.

### **- Información**

“Reúne información necesaria para planear y facilitar el intercambio”<sup>19</sup>.

Debido a que los productores no cuentan con canales de distribución, esta función no es aprovechada, aunque se conoció que de manera esporádica conocen información de los clientes, pero más en los aspectos de la calidad del producto.

### **- Promoción**

“Desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre una oferta”<sup>20</sup>.

El productor y su familia son los responsables de desarrollar actividades de promoción, informando de la existencia del producto por medio de publicidad no pagada, apoyada en los clientes y vecinos o bien a través de la utilización de rótulos en su propio domicilio.

### **- Contacto**

“Encuentran a los compradores posibles y se comunican con ellos”<sup>21</sup>

Esta función la realiza el productor, ubicando por medio de la venta directa a sus compradores, utiliza a los vecinos como publicidad no pagada, para atraer clientela, la implementación de un modelo de promoción como éste resulta limitado, puesto que no asegura el crecimiento de la demanda.

---

<sup>19</sup> Loc. Cit.

<sup>20</sup> Loc. Cit.

<sup>21</sup> Loc. Cit.

### **- Igualamiento**

“Modelar y ajustar la oferta a las necesidades de los compradores, incluyendo actividades como fabricación, categorización, ensamble y empaçado”<sup>22</sup>.

Los productores de pan van ajustando su oferta de acuerdo con la experiencia, de manera que ésta es calculada considerando la cantidad de demandantes que tiene ya identificados en su localidad, así como sus preferencias. Pero estos ajustes no llegan a modificar la línea de producción y las características de los servicios que ofrece para tener un producto aumentado.

### **- Negociación**

“Llegan a un acuerdo sobre el precio y otros términos para que pueda transferirse la propiedad de una oferta”<sup>23</sup>.

Hay que mencionar nuevamente que los productores de San Pedro Necta, no utilizan intermediarios por lo tanto no aprovechan esta función.

### **- Distribución física**

“Transportan y almacenan los bienes”<sup>24</sup>.

Esta función la realiza actualmente el productor, el pan es un producto con un tiempo de vida comercial muy reducido, que aunque no es perecedero, la preferencia de los consumidores hace que su comercialización sea diaria, es decir, el mismo día que se produce se consume.

Normalmente el productor no almacena el pan y debido a que la comercialización se realiza en el mismo domicilio del productor, no es necesario transportar el producto.

---

<sup>22</sup> Tania América, Flores Montufar. Op. Cit. Pág. 8

<sup>23</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong. Op. Cit. Pág. 358

<sup>24</sup> Loc. Cit.

## **2.7.4 Mezcla promocional**

Consiste en desarrollar acciones coordinadas de promoción, ventas, publicidad y relaciones públicas para llevar a cabo el mercadeo de los productos.

### **2.7.4.1 Promoción**

Considerando que para los productos de panadería el mercado es a nivel local, los propietarios de estos negocios no realizan grandes inversiones en esta actividad, aunque la practican cuando dan a conocer el producto en sus negocios promoviéndolos mediante la utilización de rótulos colocados en lugares visibles. Durante los días de mercado únicamente realizan actividades de promoción, utilizando megáfonos o sino por medio de la promoción verbal que realizan ante los clientes.

Los productores no implementan ofertas ni otras actividades de publicidad o promoción de ventas que requieren mayor inversión y diseño.

#### **- Promoción al consumidor y promoción comercial**

Los productores por desconocimiento de este tipo de promoción no implementan instrumentos para llevarlas a cabo.

#### **- Rebajas y descuentos**

Los productores de pan no impulsan éstas actividades, debido en gran medida a que desconocen el procedimiento para aplicarlas, y porque consideran que por el tipo de producto que distribuyen, no es necesario.

### **2.7.4.2 Ventas**

Las ventas únicamente se realizan con la participación de los propietarios de las panaderías y su familia. No tienen constituido equipos, no cuentan con

mecanismos apropiados para realizar esta acción, ni han definido programas y controles en este aspecto.

#### **- Contratación de vendedores**

En este caso, la fuerza de ventas de los productores de pan esta constituida por la familia, hasta el momento son los únicos que forman el equipo de vendedores.

#### **2.7.4.3 Publicidad**

Esta actividad no la implementan los productores de pan del Municipio, puesto que consideran que no es necesaria y porque no existen los medios para realizarla.

#### **2.7.4.4 Relaciones públicas**

De alguna manera los propietarios de las panaderías del Municipio, saben que es importante atender adecuadamente a sus clientes, sin embargo no tienen el conocimiento que esto es un aspecto de las relaciones públicas y que a su vez, estas actividades se constituyen en una acción importante de desarrollar y de tener claridad de cómo se implementa con una perspectiva en las ventas.

### **2.8 MEZCLA DE MERCADOTECNIA PROPUESTA**

A continuación se presenta una propuesta de cómo los productores de pan pueden aplicar adecuadamente la Mezcla de Mercadotecnia.

#### **2.8.1 Producto**

Como se mencionó con anterioridad, el pan que más se produce es el de manteca o pan dulce, y la línea de productos que se elaboran son: el pan conocido con el nombre de palmeado, la pellizcada y la torta.

Cada uno de estos se vende en el mercado a distintos precios. Sin embargo para que el producto sea comercializado de manera adecuada, se necesita que

los productores identifiquen ciertos niveles del producto, que deben desarrollarse como se propone a continuación.

### **2.8.1.1 Niveles del producto**

Desde el punto de vista de Mercadotecnia, un fabricante debe elaborar el producto analizando tres niveles que son: el Producto Fundamental o Esencial, el Producto Real y el Producto Aumentado. Para los productores de pan del Municipio, la aplicación de estos niveles sería de la siguiente manera:

#### **- Producto fundamental o esencial**

El pan es un producto que complementa la dieta familiar. Las variedades de pan que se producen satisfacen aspectos distintos: el pan palmeado es el que mayor demanda tiene debido a su precio y su tamaño; la torta tiene un valor intrínseco derivado de una mayor calidad y un mejor sabor. Esta variedad debe de orientarse no sólo a satisfacer la necesidad alimenticia, sino que también otros factores relacionados con las costumbres y tradiciones locales. Por último la pellizcada, es una variedad que se produce en ocasiones especiales, debe orientarse a satisfacer gustos muy específicos de los consumidores, son comúnmente elaboradas contra pedido y con cierta libertad para elegir los ingredientes adicionales. Los productores de pan deberán desarrollar actividades de promoción para dar a conocer los atributos del pan que producen, como mecanismo para mantener e incrementar la demanda de su producto.

#### **- Producto real**

En la elaboración de las líneas de pan, los productores deberían considerar aspectos de calidad y características particulares, de acuerdo con los gustos y preferencias de sus clientes. Se conoció que los gustos de los clientes está bastante definida, aunque es importante hacer notar que los productores exploran poco el aumento de su línea de productos, siendo necesario

incrementar su línea de productos para satisfacer los distintos gustos de los consumidores.

También se necesita que los productores inviertan en la compra de empaques como la bolsa plástica, con la impresión del nombre de la panadería o la marca del pan. Esta actividad no requiere mayores inversiones, más bien se estará brindando una imagen de calidad y por consiguiente se obtendrá un incremento en las ventas.

#### **- Producto aumentado**

Los productores de pan de la Cabecera Municipal, podrían definir un sistema de entrega de pedidos de pan a sus clientes permanentes, como parte de un servicio. Además podrían colocar sillas para los clientes en el local de venta, o bien analizar la venta al crédito con clientes seleccionados.

#### **2.8.1.2 Atributos del producto**

El desarrollo de un producto implica la definición de los beneficios que este va a ofrecer, entre los cuales se incluyen los siguientes.

#### **- Calidad**

Los productores de pan deben de considerar como elementos de calidad el sabor, tamaño y peso, características que varían según la línea de productos que elaboran. La calidad del pan en algunos casos depende incluso de los pedidos especiales que realizan los clientes. Estos elementos deben de ser promovidos y trabajados con más constancia por parte de los productores, porque de ello depende el crecimiento o baja de su demanda.

### **- Marca**

Como se mencionaba con anterioridad, es importante que los productores definan con claridad la marca de su producto, o bien utilizar el nombre de la panadería como marca, la cual debe de ser impresa en sus empaques o materiales promocionales, ya que es un elemento que contribuye a crear una imagen de calidad y posicionamiento. Algunos ejemplos de marcas son los siguientes: “Panadería Don Fito”, “Pan La Mejor”.

### **- Empaque**

Como ya se mencionó solamente hacen uso del empaque a través de bolsas plásticas.

### **- Etiquetado**

“Todo producto artesanal debe de contener una etiqueta la cual deberá contener como mínimo nombre de marca y logotipo”<sup>25</sup>.

Los productores de pan no utilizan el etiquetado para identificar sus productos. Si el nombre de marca es por ejemplo “Pan la Mejor”, el logotipo puede representarse por medio de una torta de pan con un eslogan como el siguiente: “Por su sabor compre el Pan la Mejor”.

### **- Servicio de apoyo al producto**

El productor de pan que a su vez es el vendedor, implementa algunas acciones en este sentido, principalmente en lo que es la atención y cortesía para vender el producto y en algunos casos se preocupan por la higiene del producto de manera que el consumidor tenga seguridad en lo que compra.

---

<sup>25</sup> Tania América, Flores Montufar. Op. Cit. Pág. 4

### **2.8.1.3 Clasificación de los productos para realizar análisis de rentabilidad y productividad.**

“Cuando los productores tienen líneas de productos es necesario ver la rentabilidad o la productividad que estos generan, para ello se clasifican en Producto Estrella, Producto Niño Problema, en Producto Vaca lechera y Producto Perro”<sup>26</sup>. A continuación se describe la forma en que se aplican estos temas en las actividades de la producción de pan.

#### **- Producto estrella**

“Es el producto que identifica a la empresa, la hace competitiva y genera altas utilidades”<sup>27</sup>.

De acuerdo con la información que se obtuvo en el diagnóstico, los productores mencionaron que el pan palmeado es el que tiene mas demanda y les genera mayores utilidades por ser el que se produce en mayor volumen. Esta línea, puede ser considerada como el producto estrella de las panaderías locales.

El pan palmeado tiene mayor demanda debido a que su precio es de Q. 1.00 y es el mas barato, se elabora a un tamaño que responde a las expectativas de las personas, hay un equilibrio entre precio y tamaño y es el producto que se produce diariamente para el caso de las panaderías de la Cabecera Municipal y dos veces a la semana en los Centros Poblados del área rural. Es necesario realizar actividades de promoción (algunas rebajas de precios, o bien dar una unidad gratis por cierta cantidad de pan adquirido), con la finalidad de incrementar las ventas y por ende la producción.

---

<sup>26</sup> Ibid. Pág. 5

<sup>27</sup> Loc. Cit.

### **- Producto niño problema**

“Es el producto que tiene probabilidades de éxito, podría convertirse en producto estrella”<sup>28</sup>.

Para los productores de pan del Municipio, existe la posibilidad de tener dos productos bajo las características del niño problema. Inicialmente se puede considerar en esta categoría el pan conocido con el nombre de pellizcada, debido a que es un producto de buena calidad puesto que requiere de otros ingredientes como la leche, canela o vainilla y huevos.

A pesar que es un producto que actualmente se demanda sólo en ocasiones especiales, los ingresos que genera y podría llegar a generar serían altos debido a que el precio de venta oscila entre Q.5.00 y Q.8.00.

En igual situación se encuentra el producto conocido como torta, el precio de venta es el mismo y la calidad es muy buena aunque no se utiliza la leche como ingrediente en su elaboración.

Si ambos productos fueran promocionados y puestos a la venta con mayor frecuencia, en un corto plazo pueden constituirse en producto estrella, que le proporcionaría a los productores un incremento significativo de las ganancias.

### **- Producto vaca lechera**

“Es el producto que no es muy conocido, lo vende la competencia, hay clientes que lo compran y siempre genera utilidades”<sup>29</sup>.

Actualmente los productores del Municipio no cuentan con un producto que se clasifique como vaca lechera, sin embargo el pan conocido como “francés”, si en

---

<sup>28</sup> Ibid. Pág. 6

<sup>29</sup> Loc. Cit.

determinado momento lo inician a producir, se constituiría en un producto vaca lechera.

Se considera importante iniciar la producción de este producto, estableciendo un precio de Penetración bajo, desarrollar algunas actividades de promoción como por ejemplo: Dar pruebas del producto, por cada quetzal de pan francés comprado se lleva un pan gratis o bien el obsequio de algún artículo sencillo al cliente en la compra de pan francés.

#### **- Producto perro**

“Es el producto que no deja o deja muy pocas utilidades”<sup>30</sup>.

Actualmente no se tiene por parte de los productores un producto de esta clasificación.

#### **2.8.1.4 Línea de productos**

Como ya se mencionó la línea de productos que se ha identificado corresponde al pan dulce, ya que dentro de esta categoría se producen distintas clases como el palmeado que es el de mayor demanda debido al precio y su tamaño, la torta que tiene un valor intrínseco derivado de una mayor calidad y un mejor sabor, la pellizcada es una variedad que se produce en ocasiones especiales, está

orientada a satisfacer gustos muy específicos de los consumidores, son comúnmente elaborados contra pedido y con cierta libertad para elegir los ingredientes adicionales.

#### **2.8.1.5 Mezcla de productos**

Los productores de pan no aplican una mezcla de productos actualmente.

---

<sup>30</sup> Loc. Cit.

## **2.8.2 Precio**

Suma de dinero que se cobra por un producto, mediante el cual el productor recobra los costos fijos y variables de producción y agrega el porcentaje de ganancia por su trabajo.

Los precios que se manejan en las empresas de pan del Municipio son los siguientes:

- El pan palmeado tiene un precio de venta de Q. 1.00. El costo directo asciende a Q. 0.60 centavos por lo que su margen de utilidad es de Q. 0.40 centavos por unidad.
- La torta, tiene un precio de venta que varía entre Q. 5.00 y Q. 8.00, aunque el costo directo sea de Q. 3.00 en ambos casos, se obtiene un margen de utilidad de Q. 2.00 y Q. 5.00 respectivamente, esto se debe a que el productor utiliza la misma masa, y para elaborar una torta de Q.8.00 únicamente le agrega un mínimo de royal y le coloca unos gramos más de harina para la masa y obtienen un producto de mayor tamaño.
- El pan conocido como pellizcada tiene los mismos costos y el mismo margen de utilidad.

Según fue expresado por los productores, la torta y la pellizcada son productos que generan mayores utilidades, pero por el precio los clientes lo consumen solamente para fechas especiales.

El producto con demanda permanente es el pan palmeado, que aunque es baja la utilidad comparado con el trabajo que lleva, les permite generar ingresos constantes para el sostén de las familias y de los negocios.

### **2.8.2.1 Tipos de precio**

En la Mercadotecnia se identifican tres tipos de precio, según el producto que se ofrece. Los productos nuevos regularmente tienen un precio distinto al de los productos ya establecidos en el mercado. No obstante, los productores de pan

del Municipio, al no innovar con productos nuevos no desarrollan estrategias para la definición de precios.

En los apartados siguientes, se describen los tipos de precios que tendrían que ser aplicados en el desarrollo de nuevas líneas de productos:

#### **- Penetración**

Los productores de pan del Municipio pueden utilizar un precio de penetración, con la venta frecuente de productos como el pan torta o pellizcada, que como ya se mencionó con anterioridad no sólo les generaría mayores ingresos, sino que también podrían convertirlos en productos estrella con mejores características en la calidad.

#### **- Paridad**

La estrategia del precio de paridad es importante que los productores la apliquen constantemente, y puede aprovecharse de mejor manera cuando en su promoción se resalte la calidad de sus productos en comparación con los de la competencia, dejando entrever que un producto de mejor calidad se vende a un precio similar o mejor que los de la competencia.

Con la utilización del precio de paridad se pueden mantener o incrementar los clientes.

#### **- Premium**

Los productores del Municipio cuando elaboran el pan conocido como pellizcada, pueden hacer uso de este tipo de precio ya que lo establecen de acuerdo a los ingredientes que han utilizado, la calidad del producto que se elabora, además porque se distribuye únicamente en ocasiones especiales o bien contra pedido. Bajo estas condiciones los productores pueden definir una adecuada estrategia de precio premium resaltando la calidad del producto.

#### **- Precio sombra**

Este tipo de precio puede ser aplicado por los productores de pan, siempre y cuando tengan un claro conocimiento de sus costos, teniendo la oportunidad de realizar descuentos para vender un buen producto a precios más bajos, sin que sean afectadas sus utilidades.

### **2.8.2.2 Consideraciones para la asignación de precios**

Se refiere a las condiciones que el productor debe tomar en cuenta previo a identificar y establecer el precio para un producto. Dichas condiciones están relacionadas con el ambiente interno y el ambiente externo. Los elementos internos están vinculados a aspectos de funcionamiento, producción y distribución que realiza el productor, mientras que los elementos externos se encuentran dentro del mercado y la competencia que define de manera directa su campo de acción. Para realizar este procedimiento se sugiere considerar los siguientes aspectos:

#### **- Factores de costo**

Es un elemento interno por medio del cual el productor de pan realiza los cálculos de gastos totales en los que incurre para producir el producto. Debe considerar principalmente los gastos de toda la materia prima utilizada que para este caso es la harina, huevos, azúcar, levadura, royal y la leña para hornear. Deben incluir y considerar los gastos del pago de sueldos de algún trabajador y los gastos de transporte y energía. Además es importante que ante un incremento en la materia prima que utilizan, se realice una actualización de los costos con un adecuado procedimiento para ajustar los precios de venta.

#### **- Factores competitivos**

Los productores de pan consideran como una actividad importante el conocimiento de precios de la competencia, esta acción externa debe realizarse constantemente, ya que permite al productor analizar sus costos y considerar en

que momento, puede realizar rebajas de precio a sus productos como parte de la implementación de estrategias promocionales.

Es importante hacer notar que para el caso de los productores de pan de San Pedro Necta, sus precios de (Q. 1.00 Q. 5.00 y de Q. 8.00), tienen aceptación de los consumidores, las características en tamaño y sabor son las que satisfacen las necesidades de los clientes, razón por la cual existen condiciones para vender estos productos a los precios mencionados.

A pesar que en la percepción de los dueños de los negocios que funcionan de manera permanente, los precios que actualmente tienen establecidos no generan mucha utilidad. Consideran que esto se debe a que los costos de producción principalmente en las materias primas, han tenido alzas fuertes en los últimos cinco años, por lo que el margen de utilidad se ha venido reduciendo. En su opinión, no hacen ajustes de precios por que prevén que afectaría sus ventas. Esta disminución de las utilidades ha provocado, en algunos casos, el cierre de algunos negocios y hace que otros se mantengan con dificultades.

A pesar de esos problemas, la panadería sigue siendo una alternativa, aunque cada vez más, los productores se van dando cuenta que requieren mejorar el manejo de sus negocios.

Los aspectos que por ahora no son considerados, y que deberán ser desarrollados son: una adecuada administración, el manejo de controles, estrategias para la determinación del precio, contemplando con precisión los gastos en que se ha incurrido y determinando el margen de ganancias deseadas.

#### **- Percepciones del consumidor**

Cuando se habla de las percepciones del consumidor, el productor de pan debe de estar conciente que su producto va a satisfacer una necesidad y en este

aspecto deben de trabajar, realizando las mejoras que consideren necesarias para llenar los requisitos de calidad y cantidad, de manera que el producto responda a las percepciones y gustos del cliente.

Para mantener la demanda y si es posible ampliarla, es necesario que los productores realicen sondeos frecuentes con los clientes, para identificar aquellos aspectos que puedan estar generando por un lado insatisfacción o bien los aspectos que sean satisfactorios de los clientes, esta actividad fácilmente la pueden realizar en su mismo espacio de venta únicamente con el hecho de ponerse a dialogar con los consumidores.

#### **- Entorno político legal**

El factor externo que no se debe de descuidar al momento de establecer los precios de un producto, es el que se relaciona a los aspectos políticos y legales vigentes en el país.

Los productores de pan deben de considerar el aspecto político, analizando principalmente el aspecto de gobernabilidad y estabilidad que en el país se tenga, ya que de ello depende que existan condiciones para invertir, pero sobre todo para asegurarse que la economía interna no presente elevados porcentajes de inflación que perjudiquen el funcionamiento de sus negocios.

También el aspecto legal es de suma importancia para los productores de pan, ya que las actividades comerciales son reguladas principalmente por el Código de Comercio, ley del consumidor, leyes fiscales (IVA e ISR) y en este caso para el producto pan, por ser alimenticio, deben considerar el conocimiento de las leyes sanitarias que velan por el control de la calidad.

De manera que los productores de pan del Municipio necesariamente tendrían que operar en ese marco legal, lo que exige tener un conocimiento actualizado de las leyes vigentes y sus modificaciones.

### **- Condiciones de crédito**

A pesar que los productores de pan no hacen uso del crédito debido a que en el Municipio no hay instituciones que les brinden ésta opción, es importante mencionar que la utilización del crédito, les permitiría realizar inversiones encaminadas a mejorar la infraestructura de los locales, el transporte, desarrollar actividades promocionales, que mejorarían el funcionamiento de las panaderías, además podrán contar con un monto de capital del que podrán disponer para cualquier imprevisto. Por esta razón es necesario que los productores busquen alternativas de crédito para obtener recursos que puedan ser invertidos en sus negocios.

#### **2.8.3 Plaza**

Como se conoció en la investigación, los productores de pan regularmente venden en su propia casa, para ello habilitan un espacio, colocan algún mostrador y venden el producto. Sin embargo es necesario que los productores busquen otras alternativas para constituir mas centros de venta, lo cual pueden hacerlo por medio del alquiler de otros locales, o bien con la utilización de intermediarios como las tiendas del mismo centro poblado o bien de los centros poblados aledaños, quienes estarían a cargo de realizar la distribución del producto en un mercado mas amplio.

De igual forma es necesario conformar una fuerza de venta que les permita a los productores de pan ampliar la cobertura y distribución del producto. Para implementar adecuadamente distintas plazas, es necesario que paralelamente analicen de que forma incentivarán a los intermediarios y a su fuerza venta, de manera que estos efectivamente manifiesten interés por vender el producto

### **2.8.3.1 Funciones del canal de distribución**

Los productores de pan deben de utilizar un canal de distribución, tal y como se ha sugerido anteriormente, esto les permitirá aprovechar las siguientes funciones que forman parte de un canal de distribución:

#### **- Información**

Con la utilización de canales de distribución los empresarios por medio de los intermediarios locales, encontrarían una fuente de información valiosa y fiable para realizar ajustes en la calidad del producto y para responder a las nuevas demandas que los clientes exigen. Por medio del canal de distribución, los productores podrá desarrollar estrategias adecuadas de producción y distribución de acuerdo a los movimientos que se presenten en la demanda.

#### **- Promoción**

En este sentido si las tiendas locales fueran intermediarios, podrían actuar como apoyos en la difusión de sus productos. Las posibilidades de ampliar el negocio son favorables para los productores, ya que al tener un mayor volumen de producción los precios bajarían y al desarrollar algunas estrategias de promoción como: ofertas, descuentos a intermediarios, de tal manera que los mismos intermediarios se interesen en comercializar el producto.

#### **- Contacto**

La realización de contactos para ampliar el número de consumidores de pan, es una actividad que se facilita por medio de la utilización de intermediarios, esta función perfectamente es desarrollada por los propietarios de tiendas que distribuyan el producto, ya que por conveniencia propia promocionan y dan a conocer los productos que por primera vez distribuyen, de manera que para los productores les representa ampliar la demanda y por consiguiente la producción.

Los intermediarios son útiles, puesto que ellos promocionan y dan a conocer los productos a clientes nuevos.

### **- Igualamiento**

Con el uso de intermediarios minoristas los productores de pan, podrían otorgar incentivos para colocar su producto, estos incentivos podrían ser desde la entrega de bolsas, canastos o bandejas para exhibir el producto, o hasta llegar a acuerdos sobre cantidades de producto a entregar, ofreciendo algún tipo de garantía sobre pérdidas en caso no logran vender todo el producto recibido.

### **- Negociación**

Los productores deben de saber negociar si utilizan a intermediarios, ser flexibles y entregar a los intermediarios un producto que por su precio le represente un beneficio a la hora de comercializarlo. En este sentido el fabricante puede revisar sus costos, aceptando reducir su margen de utilidad, a cambio de lograr vender y producir más.

### **- Distribución física**

Con el establecimiento de intermediarios, se logra mejorar la distribución del producto ya que estos pueden realizar esta actividad, sin embargo la función de almacenar no es posible aplicarse, debido a los aspectos del producto que se han mencionado con anterioridad.

Para desarrollar esta función de manera completa, es necesario que el productor establezca negociaciones con los intermediarios para saber que hacer con el producto que no se logre vender, sin que se afecten ambas partes.

### **2.8.3.2 Decisiones de diseño y administración de canal**

Es la actividad por medio de la cual, el fabricante toma las decisiones que le permitan en primer lugar analizar las necesidades del consumidor, luego establecer los objetivos y evaluar las alternativas para implementar un adecuado canal de distribución. Para ello debe de considerar los siguientes aspectos:

**- Necesidades del consumidor**

Los productores de pan deben de diseñar el canal de comercialización pensando en ofrecer un mejor servicio, y una manera mas fácil para que los consumidores adquieran sus productos. Si el productor decide utilizara intermediarios puede hacer llegar su producto a mas consumidores, sin embargo, el establecimiento de intermediarios debe de ser analizado detenidamente para evitar que ello les implique incremento en sus costos o bien perdidas elevadas.

**- Objetivos y restricciones del canal**

Los productores por medio de la venta directa se han planteado como objetivo del canal, hacer con mayor facilidad a los consumidores en buenas condiciones de calidad. Con este tipo de canal, resulta más fácil lograr este objetivo, aunque no posibilita mucho la ampliación de su cobertura.

Para realizar la comercialización con intermediarios, se debe de diseñar una estrategia, encaminada a lograr que los intermediarios cumplan con una labor efectiva de promoción, se comprometan a impulsar preferentemente el producto del productor y sobre todo se convenza al intermediario que el producto que vende es de buena calidad.

Por otro lado se deben crear las mejores condiciones para que la distribución se realice de manera sencilla y eficiente.

**- Selección de los miembros del canal**

Una decisión importante que los productores deben tomar es la identificación de los intermediarios y la estrategia a implementar para la venta. En este sentido una estrategia que puede funcionar es la identificación de intermediarios que por su posicionamiento en la preferencia de los consumidores, resulten ser puntos estratégicos y aseguren una promoción exitosa desde el inicio. Esto ayudará en primer lugar a no saturar con demasiada competencia el lugar, y se podrá mantener el interés de los intermediarios para la venta del producto.

### **- Motivación de los miembros del canal**

Mantener la motivación de los intermediarios, es una tarea que debe de trabajar constantemente el productor de pan. Para ello es necesario que establezca un listado de beneficios o incentivos que pueda otorgar, como por ejemplo: un margen de ganancia atractivo, aceptación de devoluciones, también debe de establecer negociaciones para que entre ambas partes se asuman las pérdidas, debe de programar la entrega de estos incentivos.

### **- Evaluación de los miembros del canal**

A pesar que los productores no utilizan intermediarios, esta actividad puede implementarse en la comercialización directa que realizan, lo que les permitirá obtener mayores controles en la venta del producto.

Si los productores utilizan intermediarios en la comercialización del producto la evaluación a los miembros del canal, se puede hacer en función de indicadores relacionados con: el volumen de ventas diarias, semanales o mensuales que logran, el número de pedidos que realizan o bien por la cantidad de producto que devuelven. En función de cómo evolucionen estos indicadores podría identificarse a los intermediarios que el productor deberá mantener e incentivar como distribuidores de su producto.

### **- Promoción**

Las actividades de promoción deben formar parte de las acciones que los productores de pan podrían iniciar a implementar, son actividades que no requieren de mayores inversiones. Si se realizan actividades promocionales, principalmente con la línea de productos que elaboran en ocasiones especiales, promoviéndolos a precios especiales, tendrían la posibilidad de incrementar las ventas, dar a conocer esos productos con mas clientes y podrían iniciar un posicionamiento de estos productos en otros mercados. Otros instrumentos para realizar una promoción pueden ser: las mantas, carteles o almanaques.

### **- Promoción al consumidor y promoción comercial**

Estas actividades no requieren mayores inversiones y pueden ser programadas de manera eventual. Entre las promociones al consumidor que fácilmente se pueden impulsar están: rebajas al precio del producto y degustaciones. Para la promoción comercial la cual es dirigida a los intermediarios, se pueden implementar las siguientes actividades: entrega de pequeñas cantidades de producto gratuito, rebajas, concursos y premios a los mejores distribuidores.

Como ya se ha mencionado, las actividades de promoción son importantes realizarlas, porque se constituyen en mecanismos que contribuyen a incrementar en corto plazo las ventas.

### **- Rebajas y descuentos**

Es necesario que los productores adquieran los conocimientos sobre las distintas actividades de promoción, en este caso particular, es necesario que implementen rebajas y descuentos, siendo necesario que conozcan adecuadamente los costos, de manera que logren visualizar las posibilidades para implementarlas sin que estas acciones afecten las ganancias.

### **- Contratación de vendedores**

Además de los miembros de la familia, los productores pueden contratar vendedores ambulantes, quienes con la utilización de bicicletas podrían salir a vender el producto a centros poblados cercanos, ofreciéndoles un sueldo por el día laborado.

### **2.8.4 Mezcla promocional**

Los productores de pan deberían aplicar una mezcla promocional, combinando la promoción, las ventas, la publicidad y las relaciones públicas de la siguiente manera:

#### **2.8.4.1 Promoción**

Inicialmente para que la mezcla promocional se puede implementar adecuadamente, los productores de pan deberán definir el nombre de la marca que se quiere dar a conocer, puede ser el nombre de la panadería, o bien una marca que identifique sus productos.

Algunas actividades de promoción que los productores tienen la posibilidad de implementar son: las rebajas y descuentos para clientes e intermediarios, la elaboración de mantas, almanagues, impresión de bolsas con el nombre de la marca entre otras. Como ya se mencionó anteriormente, los gastos en estas actividades no son altos, y por el contrario los beneficios son bastante significativos.

#### **2.8.4.2 Ventas**

Los productores de pan del Municipio deben de conformar un equipo de ventas, que no este formado solamente por los miembros de la familia, sino que también deben buscar alternativas para reclutar personal que les apoye en esta labor.

#### **2.8.4.3 Publicidad**

Si bien es cierto en estos momentos no hay medios de información masiva en el Municipio, para pagar espacios de publicidad, esta actividad puede ser realizada por medio del peritoneo, que consiste en publicitar el producto por medio de megáfonos colocados en autos o bien en bicicletas los cuales recorren los centros poblados.

#### **2.8.4.4 Relaciones públicas**

Aunque no es necesario establecer un equipo responsable de realizar actividades de relaciones públicas, los productores de pan pueden definir los mecanismos para que alguna persona desarrolle conforme a un plan, algunas

acciones de relaciones públicas que podrán desarrollarse en la Cabecera o en los centros poblados.

Algunas acciones de relaciones públicas podrían ser: apoyar determinados eventos sociales y culturales de la comunidad, realizar algunos aportes que beneficien a instituciones o instancias importantes del Municipio, o bien aportar de alguna forma en el ornato y mejora el medio ambiente.

## **CAPÍTULO III**

### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE TOMATE**

En este capítulo se presenta una propuesta de proyecto de Producción y Comercialización de Tomate a desarrollarse, en el caserío Camposeco, de la aldea Ajal, municipio de San Pedro Necta, departamento de Huehuetenango.

Se incluye en este apartado, la descripción del proyecto, justificación y los objetivos que se persiguen. Además se analiza y se describen cuatro estudios importantes para la realización de un proyecto como lo son: el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio financiero y finalmente el estudio administrativo y legal.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

“Un proyecto es una propuesta de inversión que va desde el propósito o el deseo de ejecutar algo hasta su materialización, puesta en marcha y operación, tiene un ciclo que incluye las etapas de preinversión, inversión y post inversión.<sup>31</sup>”

El municipio de San Pedro Necta cuenta con una gran diversidad de recursos naturales, la economía de sus comunidades y centros poblados esta basada en la actividad del sector agrícola por las características de dicho Municipio.

Con base en estos factores y con el objetivo de buscar propuestas que deriven en el bienestar y desarrollo de los centros poblados, se propone el proyecto de inversión de producción de tomate.

La realización de este informe tiene como finalidad orientar las actividades que llevan a cabo los agricultores y con ello mejorar el desarrollo productivo del cultivo de tomate, que empieza a producirse, como una alternativa para enfrentar la crisis por la que atraviesa la producción de café, que ha sido la principal fuente de ingresos y generación de empleo dentro del Municipio.

---

<sup>31</sup> Universidad de San Carlos, Facultad de Ciencias Económicas, “Formulación y evaluación de proyectos”, Guatemala 2003, Pág. 5 y 7.

En el Municipio no existen organizaciones productivas formales, por lo que se propone la organización de un comité de productores de tomate, para lo cual se establece el procedimiento para su constitución y de esa forma poder tener acceso a créditos, recibir capacitación, asistencia técnica y poder contar con los recursos humanos, físicos y financieros que permitan mejorar la producción, todo esto se realiza dentro del estudio administrativo - legal. Por último se realiza el estudio financiero, donde se presentan los costos, la rentabilidad y las fuentes de financiamiento del proyecto.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

La población de San Pedro Necta del departamento de Huehuetenango se dedica primordialmente a las actividades agrícolas, el cultivo más importante es el café que en años recientes constituía la mayor fuente de ingresos y generación de fuentes de empleos, los cultivos que le siguen son el maíz y el frijol que básicamente se utilizan para autoconsumo local.

En la actualidad, la caficultura enfrenta problemas por los bajos precios que rigen en el mercado internacional, lo que provoca disminución del número de trabajadores por despidos en fincas cafetaleras, migraciones dentro y fuera del departamento y a otros países como México y Estados Unidos de Norteamérica, así mismo, los productores no levantaron sus cosechas, no realizaron las labores necesarias para mejorar la producción del café y solicitan financiamiento para pagar sus deudas pendientes. Instituciones como ANACAFE y productores individuales, esperan superar ésta crisis y que los precios del café se restablezcan, pero mientras se subsana dicha crisis, se deben buscar alternativas de proyectos que ayuden a los productores y a la población del Municipio en general a obtener mejores beneficios socioeconómicos.

Una de las potencialidades productivas que se determinó en el trabajo de campo es el tomate, debido principalmente a que es un producto que presenta condiciones para su producción, por la existencia en el Municipio de ríos,

nacimientos y riachuelos que se podrían utilizar para el riego del cultivo, además de que el producto tiene una demanda significativa.

Los terrenos que se encuentran cerca de los ríos, son accesibles para la instalación de sistemas de riego para que a los cultivos no les falte agua, principalmente en la época de verano. Las personas entrevistadas manifestaron que en estos terrenos, algunos productores realizan pruebas por medio de cultivos de hortalizas como la remolacha, repollo, tomate, zanahoria, rábano y el chile pimiento entre otros, dándoles buenos resultados. Con base en todo lo anterior y como una alternativa para ayudar a superar la crisis del café se propone el proyecto a nivel de idea del cultivo de tomate.

### **3.3 OBJETIVOS**

“Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización y de los individuos”<sup>32</sup>. Pueden ser clasificados en objetivos generales y específicos.

#### **3.3.1 Objetivo general**

Presentar una propuesta de inversión de la producción, organización y comercialización de tomate, que permita a los productores mejorar sus niveles de ingresos; al mismo tiempo, generar nuevas fuentes de empleo para la población, de manera que ambos salgan beneficiados y se contribuya al desarrollo del Municipio.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Establecer las características del cultivo del tomate.
- Promover la producción de estos cultivos como una alternativa para mejorar los ingresos de los pobladores que se dediquen a esta actividad.
- Determinar las características de mercado del cultivo del tomate

---

<sup>32</sup> Universidad de San Carlos, Facultad de Ciencias Económicas, “Apuntes de Administración I, primera parte, Guatemala 1996. Pág. 62

- Realizar un estudio financiero que permita cuantificar los beneficios a obtener.

### **3.4 ESTUDIO DE MERCADO**

La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis de todos los hechos relacionados con los problemas asociados con la transferencia y venta de bienes y servicios, del productor al consumidor. Dentro del estudio de mercado es necesario analizar varios factores tales como: oferta, demanda y precio.

#### **Características del mercado**

En el municipio de San Pedro Necta, el mercado se caracteriza por ser de competencia perfecta, es decir que existe un número significativo de oferentes y demandantes que lo hacen dinámico y existe una gran diversificación en cuanto a calidad y variedad.

#### **3.4.1 Producto**

El tomate pertenece a la familia de las Solanáceas (Solanaceae); de la especie *Lycopersicon esculentum* Mill.

Es una planta originaria de la planicie costera occidental de América del Sur. A mediados del siglo XVI se consumían en México tomates de distintas formas y tamaños e incluso rojos y amarillos.

El nombre común de una herbácea de tallo voluble de la familia de las Solanacéas, El tallo oscila entre dos a cuatro centímetros de grosor en su base, sobre el que el tallo se van desarrollando hojas, tallos secundarios (ramificación simpoidal) e inflorescencias, es largo y cubierto por numerosos pelos, hojas lobuladas con los bordes dentados, flores que se reúnen en forma de ramilletes laterales.

El tomate actualmente se ha convertido en una de las hortalizas de mayor importancia comercial, es cultivada en casi todo el mundo y es fuente valiosa de

sales minerales y vitaminas, en particular A y C, las numerosas variedades presentan grandes diferencias, tanto por la forma de la planta como por la clase del fruto, que oscila en cuanto a tamaño entre el de una grosella pequeña y una esfera de 10 cm de diámetro o más (que es el tipo más cultivado); en cuanto a la forma, hay frutos redondos, piriformes y alargados, de colores rojo, amarillo y verde.

El fruto alcanza un peso que oscila entre unos pocos miligramos y 600 gramos, se constituye por el pericarpio, el tejido placentario y las semillas. El fruto puede recolectarse separándolo por la zona de abscisión del pedicelo, como ocurre en las variedades industriales, en las que es indeseable la presencia de parte del pecíolo, o bien separase por la zona peduncular de unión al fruto.

#### **3.4.1.1 Usos del producto**

En Guatemala el cultivo del tomate reúne gran importancia, la producción ha ido en aumento y en la actualidad se le cultiva en gran escala, una parte de la producción lo absorbe la industria del enlatado y lo demás se utiliza para llenar los requerimientos del consumo nacional y exportación a países del área centroamericana, las áreas que se dedican al cultivo pueden ser aumentadas, pues comercialmente el tomate tiene buenas perspectivas.

Por su alto contenido en minerales y vitaminas A y C, y por su agradable sabor, el tomate tiene importantes aplicaciones en medicina, estimula el aparato digestivo, es desinfectante y antiescorbútico y en gastronomía está incluido en numerosos platos de la cocina internacional, en la actualidad la investigación se centra en mejorar el rendimiento, el sabor del fruto y la resistencia de esta planta a las enfermedades.

Esta planta se cultiva para el aprovechamiento de sus frutos, que constituyen una de las hortalizas de mayor consumo en Guatemala, actualmente, dos son los tipos de tomate que más se cultivan en Guatemala, tipo pastas (ciruelo) y de mesa (manzano), los tipos de pastas se utilizan en la industria del enlatado y los

tipos de mesa que son los más populares, se utilizan para su venta en mercados para consumirse en ensaladas y adornar diferentes platos, al tomate manzano se le dedican mayores extensiones para su cultivo.

### 3.4.2 Oferta

“Por oferta se entiende la relación que muestran las distintas cantidades de una mercancía que los vendedores estarían dispuestos a poner a la venta a precios alternativos posibles durante un período dado de tiempo”<sup>33</sup>.

La producción constituye la oferta nacional la cual se integra por la totalidad de tomate producido en todo el país, que conjuntamente con las importaciones realizadas vienen a formar parte de la oferta total.

A continuación se presenta un cuadro de la producción e importación del producto tomate, tanto histórico como proyectado:

**Cuadro 7**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Oferta total histórica**  
**Período: 1998 – 2002**  
**(Cifras en miles de quintales)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importación</b>	<b>Oferta Total</b>
1998	1,706	0.02	1,706.02
1999	1,780	0.03	1,780.03
2000	1,785	0.03	1,785.03
2001	1,821	0.00	1,821.00
2002	1,858	0.00	1,858.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Estadística de Producción, Exportación, Importación y Precios de los Principales Productos Agrícolas, del Banco de Guatemala 2002. III Censo Agropecuario 1979. Instituto Nacional de Estadística –INE-

El cuadro anterior, muestra el comportamiento de la producción e importación de tomate a nivel nacional, la tendencia del período 1998 – 2002 tiende a la baja de las importaciones y aumenta la producción nacional. El consumo interno del

<sup>33</sup> Gilberto Mendoza, “Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios, San José, Costa Rica 1995. Pág. 52

producto se ha ido incrementando pero con la producción nacional se ha logrado cubrir la demanda existente, sin requerir de mayores importaciones.

**Cuadro 8**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Oferta total proyectada**  
**Período: 2003 – 2007**  
**(Cifras en miles de quintales)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importación</b>	<b>Oferta Total</b>
2003	2,000		2,000
2004	2,052		2,052
2005	2,105		2,105
2006	2,157		2,157
2007	2,210		2,210

Fórmula:  $Y = a + bx$  donde  $a = 1,721$   $b = 34.50$  y  $x = 2002$ .

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Estadística de Producción, Exportación, Importación y Precios de los Principales Productos Agrícolas, del Banco de Guatemala 2002. III Censo Agropecuario 1979. Instituto Nacional de Estadística –INE–.

A través del método de mínimos cuadrados se pudo establecer que la producción para el período proyectado mantiene la tendencia al incremento en el volumen de producción, mientras que las importaciones aun no son una cantidad significativa que necesite mostrarse, por lo que la mayor parte de la oferta total sigue compuesta por la producción del Departamento.

### **3.4.3 Demanda**

“Se define como una relación que muestra distintas cantidades de una mercancía que los compradores desearían y serían capaces de adquirir a precios alternativos posibles durante un período de tiempo”<sup>34</sup>.

#### **3.4.3.1 Demanda potencial**

Las cifras de la demanda potencial, histórica y proyectada para la producción de tomate, se muestran en el siguiente cuadro.

<sup>34</sup> Ibid. Pág. 50

**Cuadro 9**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Demanda potencial histórica**  
**Período: 1998 – 2002**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Población Delimitada</b>	<b>Consumo Per cápita Anual (quintales)</b>	<b>Demanda Potencial Miles de Quintales</b>
1998	761,877	685,689	0.3809	261,179
1999	782,215	703,994	0.3809	268,151
2000	803,096	722,786	0.3809	275,309
2001	824,534	742,081	0.3809	282,659
2002	846,544	761,890	0.3809	290,204

Fuente: Elaboración propia con base en datos de, Estadística de Producción, Exportación, Importación y Precios de los Principales Productos Agrícolas, del Banco de Guatemala 2002, - X Censo Nacional de Población y V de habitación de 1994. Instituto Nacional de Estadística –INE-.

Según el cuadro anterior, la demanda potencial durante los últimos cinco años, se ha incrementado en un promedio de siete mil quintales, durante cada año del período objeto de estudio.

El cuadro anterior, indica que para establecer el cálculo de la demanda potencial histórica, se toma como base el consumo per cápita de 0.3809 quintales o dicho en otras palabras 38.09 libras de tomate al año, que se considera debería de consumir la población, de acuerdo con los requerimientos mínimos en la dieta, según estimaciones del Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá – INCAP.

A continuación se presenta el cuadro con las cifras proyectadas de la demanda potencial de tomate.

**Cuadro 10**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Demanda potencial proyectada**  
**Período: 2003 – 2007**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Población Delimitada</b>	<b>Consumo Per cápita Anual</b>	<b>Demanda Potencial (Miles de Quintales)</b>
2003	868,554	781,699	0.3809	297,749
2004	891,136	802,022	0.3809	305,490
2005	914,305	822,875	0.3809	313,433
2006	938,077	844,269	0.3809	321,582
2007	962,467	866,220	0.3809	329,943

Fuente: Elaboración propia con base en datos de, Estadística de Producción, Exportación, Importación y Precios de los Principales Productos Agrícolas, del Banco de Guatemala 2002, Instituto Nacional de Estadística –INE- X Censo Nacional de Población y V de habitación.

Los cinco años que presenta el período proyectado, muestran un requerimiento mínimo de 300,000 quintales de tomate al año. Lo importante de las cantidades que aparecen en el cuadro anterior, es que mantienen una tendencia de aumento hasta el último año, tanto en la demanda de tomate, como en el número de consumidores.

### **3.4.3.2 Consumo aparente**

Para estos cálculos se considera el total de oferta de tomate a nivel nacional más sus importaciones, menos las exportaciones. Ver cuadro siguiente:

**Cuadro 11**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Consumo aparente histórico**  
**Período: 1998 – 2002**  
**(Cifras en miles de quintales)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importación</b>	<b>Exportación</b>	<b>Consumo Aparente</b>
1998	1,706	0.02	2.256	1,703
1999	1,780	0.03	2.278	1,777
2000	1,785	0.03	2.301	1,782
2001	1,821	0.00	2.324	1,818
2002	1,858	0.00	2.347	1,855

Fuente: Elaboración propia con base en datos de, Estadística de Producción, Exportación, Importación y Precios de los Principales Productos Agrícolas, del Banco de Guatemala 2002.

Según los datos del cuadro anterior, el consumo aparente aumenta cada año, debido a que las exportaciones se mantienen y las importaciones disminuyen.

Los datos correspondientes al período proyectado del consumo aparente, se presenta a continuación.

**Cuadro 12**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Consumo aparente proyectado**  
**Período: 2003 – 2007**  
**(Cifras en miles de quintales)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Exportación</b>	<b>Consumo Aparente</b>
2003	2,000	2.370	1,997
2004	2,052	2.394	2,049
2005	2,105	2.418	2,102
2006	2,157	2.442	2,154
2007	2,210	2.466	2,207

Fuente: Fórmula:  $Y = a + bx$  donde  $a = 1,718$   $b = 34.50$  y  $x = 2002$ .

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Estadística de Producción, Exportación, Importación y Precios de los Principales Productos Agrícolas, del Banco de Guatemala 2002. III Censo Agropecuario 1979. Instituto Nacional de Estadística –INE–.

Como puede observarse, el consumo aparente muestra una tendencia de incremento anual por lo que la propuesta tiene una perspectiva elevada para desarrollar la producción de tomate a partir del año 2003 al 2007.

### 3.4.3.3 Demanda Insatisfecha

La diferencia existente entre la demanda potencial y el consumo aparente, se obtiene la demanda insatisfecha, que se enuncia en el siguiente cuadro:

**Cuadro 13**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Demanda insatisfecha histórica**  
**Período: 1998 – 2002**  
**(Cifras en miles de quintales)**

<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo aparente</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
1998	261.179	1,703	1,441
1999	268.151	1,777	1,508
2000	275.309	1,782	1,506
2001	282.659	1,818	1,535
2002	290.204	1,855	1,564

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Estadística de Producción, Exportación, Importación y Precios de los Principales Productos Agrícolas, del Banco de Guatemala 2002, de acuerdo con los cuadros 88 y 90.

Con los resultados del cuadro anterior, se determinó un incremento progresivo en la demanda insatisfecha para el período histórico de 1998 al 2002. Esto indica que durante los cinco años que forman parte del estudio, se ha requerido el tomate.

En lo que respecta a las cifras de los años 2003 al 2007, éstas son presentadas en el cuadro de la página siguiente.

**Cuadro 14**  
**Departamento de Huehuetenango**  
**Demanda insatisfecha proyectada**  
**Período: 2003 – 2007**  
**(Cifras en miles de quintales)**

Año	Demanda potencial	Consumo aparente	Demanda insatisfecha
2003	297.749	1,997	1,699
2004	305.490	2,049	1,743
2005	313.433	2,102	1,788
2006	321.582	2,154	1,832
2007	329.943	2,207	1,877

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Estadística de Producción, Exportación, Importación y Precios de los Principales Productos Agrícolas, del Banco de Guatemala 2002, de acuerdo con los cuadros 89 y 91.

Según los datos del cuadro anterior, se determina que existe demanda insatisfecha para el período proyectado, por lo que habrá un mercado que demanda y compre el producto.

#### **3.4.4 Precio**

El precio del tomate presenta variaciones que van de acuerdo con las diferentes cosechas durante el año. El precio de mercado actual oscila entre Q.1.00 y Q.2.00 la libra, una caja de 50 libras llega a costar alrededor de Q.40.00 a Q.50.00.

#### **3.4.5 Proceso de comercialización**

El análisis y descripción de las actividades de comercialización para la producción del tomate Camposeco, se incluye en un capítulo específico (ver capítulo IV), en el que se describe con mayor detalle, los aspectos técnicos y financieros que los productores deben considerar, para lograr que esta acción genere los resultados que mas favorezca a los miembros del Comité y de la aldea Ajal.

### **3.5 ESTUDIO TÉCNICO**

Es el estudio donde se determina todo lo concerniente al tamaño del proyecto, su localización, la utilización de los niveles tecnológicos, el proceso productivo, la inversión total del proyecto, donde se incluye la inversión fija, el capital de trabajo, plan de inversión, tipo de financiamiento, las personas interesadas, el volumen y valor de la producción.

#### **3.5.1 Localización del proyecto**

Para establecer su localización se analizaron aspectos como distancia a la cabecera departamental y otros municipios circunvecinos, vías de acceso y de comunicación, abastecimiento de agua, energía eléctrica, clima y mano de obra disponible.

A continuación se presentan las áreas, tanto general como específica, donde se localizará el proyecto de producción de tomate.

##### **3.5.1.1 Macrolocalización**

El proyecto se localizará en el municipio de San Pedro Necta del departamento de Huehuetenango, con los límites siguientes: al Norte colindará con Concepción y San Antonio Huista; al Este con Santiago Chimaltenango; al Sur con Colotenango y San Ildefonso Ixtahuacan; al Oeste con la Democracia, La Libertad y San Antonio Huista. La carretera interamericana CA-1 que de la ciudad capital de Guatemala, conduce a la frontera con la República de México, es la principal vía de comunicación con que cuenta el Municipio, la distancia a la Ciudad Capital de la República es de 307 Km. aproximadamente. Por el acceso vial y las cercanías a la frontera con México y otros Municipios del departamento, el proyecto presenta buenas posibilidades para atender estos mercados.

### **3.5.1.2 Microlocalización**

El proyecto se desarrollará específicamente con diez productores que habitan en el Caserío Camposeco, aldea El Ajal, a 15 kilómetros de la Cabecera Municipal de San Pedro Necta, a una distancia de 310 Kms. de la Ciudad de Guatemala. Una de las características que se tomó en cuenta para realizar el proyecto en éste caserío, es la potencialidad del terreno, el acceso a fuentes de agua necesarias para este cultivo así como las ventajas de contar con vías de comunicación accesibles, ya que el caserío se encuentra a orillas de la carretera interamericana CA-1 que conduce hacia la Mesilla, municipio de La Democracia.

### **3.5.2 Tecnología**

Después del análisis efectuado a los niveles tecnológicos y con base en la investigación efectuada, se propone para el presente proyecto, la utilización del nivel tecnológico número tres o nivel de tecnología intermedia, en virtud de que para el cultivo se usarán técnicas de preservación de suelos, semillas certificadas y mano de obra asalariada, además se aplicarán agroquímicos adecuados, las herramientas a utilizar serán de acuerdo con el tipo de cultivo, se aplicará riego a través del sistema de gravedad y el de aspersión por medio de bombas mecánicas, se utilizará la asistencia financiera y técnica en cierto grado.

### **3.5.3 Tamaño**

El proyecto contempla una duración de cinco años, en el cual se sembrarán tres manzanas de dieciséis cuerdas cada una. Se tiene previsto realizar dos cosechas al año, cada manzana producirá 1,000 cajas por cosecha y la producción anual será de 6,000 cajas de tomate de 50 libras.

La producción total que se obtiene por manzana de terreno es de 1,000 cajas de tomate en promedio, es decir que se producirán 3,000 cajas en la primera cosecha y 3,000 cajas en la segunda, en total 6,000 cajas en el año. El valor de venta de una cajas para mayoristas es de Q 45.00 (cada caja tiene capacidad de 50 libras de tomate).

Durante los cinco años de duración del proyecto, se logrará obtener una producción de 30,000 cajas que a un precio de venta de Q. 45.00 como mínimo, generara un ingreso de Q. 1,350,000.00. Se pretende que el proyecto se consolide y se constituya en una fuente de trabajo e ingresos para mas familias del Caserío durante un largo plazo.

#### **3.5.4 Proceso productivo**

Es toda la actividad a desarrollarse durante el ciclo del cultivo de tomate con el objeto de obtener un mayor rendimiento, dicho proceso requiere de pasos consecutivos que van desde la preparación del suelo hasta la cosecha. A continuación se describen cada uno de estos procesos:

##### **- Preparación del suelo**

En este proceso será necesario remover la tierra en forma manual o mecanizada con el objeto de eliminar la maleza y piedras, para que el suelo esté apto y pueda realizarse el trasplante de las plantas de tomate. Se acostumbra hacer hoyos antes de sembrar la planta a una distancia aproximadamente de 30 a 60 cms.

En la investigación de campo se estableció que esta actividad se realiza con herramientas como la piocha, azadón, machete entre otros. Para llevar a cabo la preparación del suelo en el proyecto, se contempla utilizar un total aproximado de 84 jornales.

##### **- Desinfección de la tierra**

Es la etapa donde se le aplica al suelo los elementos necesarios para obtener el rendimiento máximo de producción, como por ejemplo: abono, fertilizantes, insecticidas y fungicidas. La aplicación de estos fertilizantes e insecticidas lo realizarán utilizando aproximadamente ocho jornales.

**- Siembra**

Es la fase que requiere más cuidado por el tipo de producto, para la siembra se utilizarán 84 jornales, por el tipo de mano de obra existente en el lugar del proyecto se utilizaran personas que conozcan del proceso por ser de bastante cuidado.

**- Labores culturales**

Son los diferentes cuidados que deben dársele a las plantas de tomate en el lapso de su crecimiento y desarrollo, en las diez semanas siguientes a la siembra definitiva, a continuación se describe cada una de ellas:

**- Fertilización**

La producción de tomate requiere que los suelos sean ricos en materia orgánica, por lo que es necesario complementar la preparación de la tierra y el proceso de la siembra con una fertilización al momento de la siembra y una cada ocho días. Se recomienda hacer un análisis del suelo para que la aplicación del fertilizante se haga en la cantidad necesaria y sin dañar la planta. En forma generalizada se estima la aplicación en 84 jornales.

**- Limpia**

Se efectúa cada 15 días por lo delicado del cultivo, se requiere constantemente la eliminación de maleza que afecta el crecimiento de la planta y a la vez roba los elementos nutritivos. Esta actividad requiere de 45 jornales por cada limpia, simultáneamente deben de calzar las matas, actividad que los trabajadores la efectúan con azadones.

**- Fumigación**

Este proceso se debe aplicar cada 10 días aproximadamente, para mantener el control sobre las plagas y eliminar los insectos o enfermedades que puedan atacar a las plantas de tomate. La aplicación se hace por medio de aspersión donde cada trabajador utiliza una mochila de fumigación. Según información

proporcionada por algunos productores, en verano la aplicación de funguicidas es mayor debido a plagas de mosquitos que caracterizan la época, los gusanos y también para evitar la caída de la flor.

#### **- Riego**

Es una de las actividades más importantes del proceso de producción para el cultivo del tomate, para lo cual se debe de considerar la disponibilidad de suficiente agua y la topografía del terreno. Para el presente proyecto se aplicarán dos sistemas: el de mini riego (por aspersion) y el de lluvia.

#### **- Tutores**

Comprende una serie de actividades que se inician después de la primera fertilización y que fundamentalmente consiste en: corte de estacas, acarreo al lugar del cultivo, ahoyado para colocación y tendido de pitas.

Regularmente se obtienen las estacas de la vegetación del lugar, se cortan con una longitud de 1 a 1.5 metros. Su colocación se hace a una distancia prudencial entre cada planta. La pita, por lo general, es de plástico y se tiende de una estaca a otra. La actividad se realiza en cada surco de tomate y conforme la planta crece, se colocan las pitas a mayor altura, para estas actividades se necesitan 48 jornales.

#### **- Cosecha**

Comprende tres fases básicas que son: corte, clasificación y acarreo, para lo cual se necesitaría aproximadamente 164 jornales.

#### **- Corte**

Se realiza entre los 120 a 135 días después de la siembra. Este proceso consiste en cortar el tomate de las matas y colocarlo en canastos con un costo de Q 10.00 cada una.

### **- Clasificación**

Consiste en separar el producto por tamaño y madurez para obtener una mejor presentación y alcanzar un mejor precio. Se sugiere clasificarlo en tomate de primera con 300 unidades, de segunda con 500 unidades.

### **- Acarreo**

Esta actividad se desarrolla por cualquier medio de locomoción ya sea humano, de tracción animal o motorizado.

### **- Retiro de tutores**

A este último proceso se le dedican 15 jornales, para que sean retiradas las estacas y la pita de nylon utilizadas y evitar que se deterioren, de esa forma se deja libre el terreno para un nuevo proceso de siembra.

## **3.6 ESTUDIO FINANCIERO**

En este estudio se determina la factibilidad financiera del proyecto; es decir, que se realiza el análisis de los recursos requeridos para la inversión y operación, el análisis de la rentabilidad y evaluación financiera que se logra con la ejecución del proyecto, se detallan además las oportunidades para la obtención de financiamiento para el proyecto.

### **3.6.1 Inversión fija**

La inversión fija no es más que el desembolso que se tiene que realizar para iniciar con la producción y por ende es la erogación más fuerte que se tiene en el proyecto, a continuación se enuncian los bienes tangibles e intangibles que son necesarios para iniciar el proyecto:

**Cuadro 15**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Inversión fija**  
**Año: 2003**  
**(Cifras en quetzales)**

Concepto	Total
Equipo agrícola	1,800.00
Herramientas	480.00
Mobiliario y equipo	2,100.00
Material de empaque	3,600.00
Gastos de organización	3,000.00
Inscripción legal	1,000.00
Alimentación (4 asambleas)	1,000.00
2 cuadros de vidrio	160.00
Imprevistos	340.00
Transporte	500.00
Arrendamiento de terreno	4,800.00
<b>Total inversión fija</b>	<b>15,780.00</b>

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

Los requerimientos de inversión fija para desarrollar el proyecto, se han considerado en Q15,780.00, los cuales se estiman sobre la base de una producción de tomate inicial de 6,000 cajas anuales.

Los gastos de organización incluyen la inscripción legal, transporte, alimentación, gastos de papelería y honorarios con licenciado e imprevistos.

### **3.6.1.1 Capital de trabajo**

Es el conjunto de recursos reales y financieros que forman parte del patrimonio del proyecto, utilizados para la operación normal de la plantación durante un ciclo productivo.

**Cuadro 16**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Inversión de capital de trabajo para una cosecha de tres manzanas**  
**(Cifras en quetzales)**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Sub-total	Total
<b>Insumos</b>					<b>17,366</b>
Pílonos (matitas)	Millar	48	250	12,000	
Abono Agritomatón	Quintal	4	150	600	
20-20-0	Quintal	8	105	840	
Urea perlada	Quintal	2	95	190	
Bayfolan forte	Litro	12	38	456	
20-20-20 + EM (N-P-K+EM)	Libra	16	20	320	
Malathian	Litro	15	40	600	
Imidacloprid	Kilogramo	6	180	1,080	
Desinfectantes de tierra	Quintal	1	280	280	
Funguicidas	Kilogramo	18	40	720	
Funguicidas para plagas	Libra	4	70	280	
<b>Mano de obra</b>					<b>24,973</b>
Preparación de suelo	Jornal	84	31.90	2,680	
Desinfección	Jornal	8	31.90	255	
Siembra de suelo	Jornal	84	31.90	2,680	
Fertilización	Jornal	84	31.90	2,680	
Limpia y fumigación	Jornal	45	31.90	1,436	
Tutores	Jornal	48	31.90	1,531	
Corte	Jornal	164	31.90	5,232	
Retiro de tutores	Jornal	15	31.90	479	
Séptimo día	Jornal			3,567	
Bonificación incentivo	Jornal	532	8.33	4,433	
<b>Costos indirectos variables</b>					<b>11,967</b>
Cuota patronal IGSS		11.67%	20,538	2,397	
Prestaciones laborales		30.55%	20,538	6,274	
Pita para tutores	Cono	48	2.50	120	
Imprevistos				3,176	
<b>Gastos variables de ventas</b>					<b>17,100</b>
Gastos ventas				2,000	
Gastos de mercadeo				10,000	
Empaque				3,600	
Comisiones				1,500	
<b>Gastos de Administración</b>					<b>34,600</b>
Sueldos				18,000	
Bonificación incentivo				3,000	
Prestaciones laborales				5,499	
Cuota patronal IGSS				2,101	
Honorarios				6,000	
<b>Total capital de trabajo</b>					<b>106,006</b>

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

Según el cuadro anterior, la inversión necesaria para cubrir los costos del proceso productivo, tanto de insumos, como de mano de obra y gastos variables, es de Q. 106,006.00. Dicha cantidad permitirá realizar la etapa preoperativa del proyecto, es decir, el período de tiempo en el cual no se generan ingresos.

### 3.6.1.2 Inversión total

La inversión total es unir todos los elementos que intervienen para realizar el proyecto, es decir que es la suma de la inversión fija y el capital de trabajo.

**Cuadro 17**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Inversión total**  
**Año: 2003**  
**(Cifras en quetzales)**

Concepto	Sub-total	Total
<b>Inversión Fija</b>		<b>15,780.00</b>
Equipo agrícola	1,800.00	
Herramientas	480.00	
Mobiliario y equipo	2,100.00	
Material de empaque	3,600.00	
Gastos de organización	3,000.00	
Arrendamiento de terreno	4,800.00	
<b>Capital de trabajo</b>		<b>106,006</b>
Insumos	17,366.00	
Mano de obra	24,973	
Gastos indirectos variables	11,967	
Gastos variables de ventas	17,100	
Gastos fijos	34,600	
<b>Inversión total</b>		<b>121,786.</b>

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

De la inversión total, el capital de trabajo equivale a un 87.04%, mientras que la inversión fija es de el restante 12.96%. La inversión en capital de trabajo se puede recuperar a corto plazo debido a que toda esta erogación es referente a la producción para la venta.

### 3.6.1.3 Flujo de caja

Representa el ingreso y egreso de caja durante el año.

**Cuadro 18**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Presupuesto de caja**  
**Períodos: 2003 - 2007**  
**(Cifras en quetzales)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Saldo anterior		178,168	219,937	264,486	311,813
Ventas	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000
Aporte asociados	16,000				
Préstamo	106,000				
<b>Total ingresos</b>	<b>392,000</b>	<b>448,168</b>	<b>489,937</b>	<b>534,486</b>	<b>581,813</b>
<b>Egresos</b>					
Equipo agrícola	1,800				
Herramientas	480				
Mobiliario y equipo	2,100				
Material de empaque	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Gastos de organización	3,000				
Insumos	34,732	34,732	34,732	34,732	34,732
Mano de obra directa	49,946	49,946	49,946	49,946	49,946
Costos indirectos variables	23,934	23,934	23,934	23,934	23,934
Gastos variables de ventas	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Comisiones	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Sueldos	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Mercadeo	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Bonificaciones	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Arrendamiento de terreno	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Honorarios	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Abono a capital	21,200	21,200	21,200	21,200	21,200
Intereses	20,140	16,112	12,084	8,056	4,028
Otros gastos	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600
Impuestos		25,807	27,888	29,969	32,050
<b>Total egresos</b>	<b>213,832</b>	<b>228,231</b>	<b>225,452</b>	<b>222,672</b>	<b>219,893</b>
<b>Saldo en caja</b>	<b>178,168</b>	<b>219,937</b>	<b>264,486</b>	<b>311,813</b>	<b>361,920</b>

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

Según el cuadro anterior, se estima que la disponibilidad de efectivo del primer año será de Q. 178,168.00. Es importante destacar que dicha disponibilidad mantiene una tendencia al alza.

#### **3.6.1.4 Estados financieros**

Los estados financieros son herramientas de control y toma de decisiones, además de presentar la situación a una fecha determinada. En este proyecto es importante hacer notar los costos e ingresos que se obtendrán en las dos cosechas en un año por lo que se presenta a continuación el costo de producción y el estado de resultados.

#### **3.6.2 Costos**

Son costos o gastos en los que un productor incurre para elaborar un producto.

##### **- Costo directo de producción**

Incluye los gastos directos de la producción y el costo por unidad de medida.

**Cuadro 19**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Estado de costo de producción**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2003**  
**(Cifras en quetzales)**

Concepto	Sub-total	Total
Insumos		34,732
Pilones	24,000	
Abono (Agritomatón)	1,200	
20-20-0	1,680	
Urea perlada	380	
Bayfolan forte	912	
20-20-20 +EM	640	
Malathian	1,200	
Imidacloprid	2,160	
Desinfectantes de tierra	560	
Funguicidas	1,440	
Funguicidas para plagas	560	
Mano de obra		49,946
Preparación de suelo	5,360	
Desinfección	510	
Siembra de suelo	5,360	
Fertilización	5,360	
Limpia y fumigación	2,872	
Tutores	3,062	
Corte	10,464	
Retiro de tutores	958	
Séptimo día	7,134	
Bonificación incentivo	8,866	
Costos indirectos variables		23,934
Prestaciones laborales	12,548	
Pita para tutores	240	
Imprevistos	6,352	
Cuota patronal IGSS	4,794	
Costo directo de producción		108,612
Rendimiento de cajas		6,000
Costo directo por caja		18.10

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

El cuadro anterior determina que el costo de producción de dos cosechas de tomate en un año es de Q. 108,612.

### 3.6.2.1 Estado de resultados

A continuación se presenta el estado de resultados en el cual podemos observar la ganancia obtenida en el período.

**Cuadro 20**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Estado de resultados**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2,003**  
**(Cifras en quetzales)**

Concepto	Sub-total	Total
Ventas		270,000.00
6,000 cajas a Q 45.00	270,000.00	
(-) Costo de producción		108,612.00
<b>Ganancia marginal</b>		<b>161,388.00</b>
(-) Gastos variables de ventas		17,100.00
Ganancia marginal en ventas		144,288.00
(-) Gastos de operación		40,900.00
Sueldos	18,000.00	
Bonificación	3,000.00	
Prestaciones laborales	5,499.00	
Cuotas patronales	1,921.00	
Depreciaciones	900.00	
Honorarios	6,000.00	
Amortizaciones	780.00	
Arrendamiento terreno	4,800.00	
<b>Ganancia en operación</b>		<b>103,388.00</b>
(-) Gastos financieros		20,140.00
Intereses sobre préstamo	20,140.00	
<b>Ganancia antes del I.S.R.</b>		<b>83,248.00</b>
I.S.R. (31%)		25,807.00
<b>Ganancia del período</b>		<b>57,441.00</b>

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

### Estado de situación financiera

El balance general es importante para conocer la situación financiera del proyecto.

**Cuadro 21**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Balance general**  
**Al 31 de diciembre de 2,003**  
**(Cifras en quetzales)**

Concepto	Sub-total	Total
<b>Activo</b>		
<b>Circulante</b>		178,168.00
Caja y bancos	178,168.00	
<b>Propiedad planta y equipo (activo fijo)</b>		3,480.00
Equipo agrícola	1,800.00	
Depreciación acumulada	(360.00)	
Herramientas	480.00	
Depreciación acumulada	(120.00)	
Mobiliario y equipo	2,100.00	
Depreciación acumulada	(420.00)	
<b>Cargos diferidos</b>		2,400.00
Gastos de organización	3,000.00	
Amortización acumulada	(600.00)	
<b>Suma del activo</b>		<b>184,048.00</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>Corto plazo</b>		25,807.00
I.S.R. por pagar	25,807.00	
<b>Largo plazo</b>		84,800.00
Préstamo	84,800.00	
<b>Capital</b>		68,570.00
Aportación de socios	16,000.00	
Resultado ejercicio (ganancia)	57,441.00	
<b>Suma pasivo y capital</b>		<b>184,048.00</b>

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

La situación financiera al final del primer año de producción, revela que el mayor porcentaje del patrimonio esta concentrado en la cuenta caja y bancos.

### 3.6.2.2 Financiamiento

Se refiere a la fuente u origen de los recursos que se utilizarán para el desarrollo de las actividades de la producción de tomate. El financiamiento será interno y externo en la forma siguiente:

### 3.6.2.3 Fuentes internas

Según el patrimonio que tiene cada uno de los socios, la inversión fija será financiada en su totalidad por los tres socios del proyecto, cada miembro esta dispuesto a invertir de la forma siguiente:

**Cuadro 22**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Financiamiento propio**  
**Año: 2003**  
**(Cifras en quetzales)**

<b>Concepto</b>	<b>Entidad de crédito</b>	<b>Valor total</b>
Inversión total		121,786.00
Financiamiento propio		16,000.00
Financiamiento ajeno	BANRURAL	105,786.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2003.

Con base al cuadro anterior, se determina que la inversión total del proyecto, requiere de Q. 121,786.00 quetzales para el funcionamiento adecuado, de los cuales el 86.86% es financiado a través del Banco Rural de Desarrollo, S.A. y el 13.14% es aportado por los asociados.

### 3.6.2.4 Fuentes externas

Para la obtención de Q. 105,786.00, que se utilizarán para cubrir parte de la inversión fija y del capital de trabajo, se hace necesario recurrir a un préstamo fiduciario-prendario. Para el presente proyecto, luego de visitar distintas instituciones que proporcionan financiamiento en el área, tales como Cooperativa de San Pedro Necta, R. L., Asociación de Desarrollo Integral (ASODESI) y el Banco de desarrollo Rural (BANRURAL), se decidió optar por la

última opción, debido a que el plazo, forma de pago y las garantías disponibles, son más favorables para el Comité.

Dicha institución financiera acepta como garantía de crédito, la responsabilidad mancomunada solidaria de los asociados y la producción disponible en forma combinada, con las siguientes características:

- Modalidad: Fiduciario - Prendario
- Monto: Q. 106,000.00
- Deudores: Asociados del Comité Agrícola  
Garantía: Solidaria mancomunada de los asociados y la producción de tomate.
- Destino: Capital de trabajo
- Plazo: 5 años
- Tasa de Interés: 19.00% anual, pagaderos anualmente
- Forma de pago: Abonos anuales a capital

Se realizó el fondo de amortización para los cinco años.

**Cuadro 23**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Fondo de amortización del préstamo**  
**Año: 2003**  
**(Cifras en quetzales)**

Concepto	Año	Valor intereses	Abonos a capital	Saldo
Préstamo				106,000
Primera cuota	1	20,140	21,200	84,800
Segunda cuota	2	16,112	21,200	63,600
Tercera cuota	3	12,084	21,200	42,400
Cuarta cuota	4	8,056	21,200	21,200
Quinta cuota	5	4,028	21,200	

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre de 2003.

Según el cuadro anterior el Comité debe hacer un primer pago anual de Q. 41,340.00, que incluye los intereses y el abono a capital. Al final del plazo se deberán haber pagado Q. 166,420.00 por el préstamo de Q. 106,000.00.

### 3.7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Es una herramienta financiera que se utiliza para realizar análisis sobre el patrimonio de determinada inversión o proyecto, en la cual se involucran aspectos relacionados con todo el entorno de la inversión, ganancia y préstamos.

#### 3.7.1 Tiempo de recuperación de la inversión

Para el cálculo de las razones financieras se utilizan fórmulas y los datos contables que han sido determinados con anterioridad, por lo que a continuación se presenta una tabla con los símbolos y valores que se utilizarán.

Descripción	Simbología	Valor
Inversión total	IT	Q. 121,786.00
Utilidad	UT	Q. 57,441.00
Amortización préstamo	AP	Q. 21,200.00
Depreciaciones	DP	Q. 900.00
Amortizaciones	AM	Q. 600.00
Intereses	IN	Q. 20,140.00
Ganancia marginal	GM	Q. 161,027.00
% Ganancia marginal	%GM	0.533062963
Gastos fijos	GF	Q. 34,420.00

$$\text{Tiempo de recuperación de la inversión} = \frac{IT}{UT - AP + DP + AM}$$

$$\text{TRI} = \frac{121,786.00}{57,441.00 - 21,200.00 + 900.00 + 600.00} = \frac{121,786.00}{37,741} = 3.22$$

La inversión realizada en el proyecto, se recuperará en un período de tres años y medio, los socios se beneficiarán durante año y medio.

### 3.7.2 Tasa de recuperación de la inversión

$$\text{Tasa de recuperación de la inversión} = \frac{\text{UT} - \text{AP}}{\text{IT}} \times 100$$

$$\text{TRC} = \frac{57,441.00 - 21,200.00}{121,786.00} \times 100 = \frac{36,241}{121,786.00} \times 100 = 29.76 \%$$

Con los datos anteriores, se determina que de la inversión de Q. 121, 786.00 se estará recuperando anualmente el 29.76% que equivale a Q. 36, 243.51, por lo tanto la inversión se recuperará en tres años y medio.

### 3.7.3 Retorno del capital

Retorno del capital  $\text{UT} - \text{AP} + \text{IN} + \text{DP} + \text{AM}$

$$\text{RC} = 57,441 - 21,200 + 20,140 + 900 + 600$$

$$\text{RC} = \text{Q. } 57,881$$

Se determinó que los productores recuperan Q. 57,881.00 al año, del total de dinero invertido en el proyecto.

### 3.7.4 Punto de equilibrio

Representa la cantidad donde el productor no pierde ni gana, en donde lo gastado se recupera en su totalidad pero no se obtiene ganancia alguna. A continuación se detalla el punto de equilibrio en valores y en unidades.

#### 3.7.4.1 Punto de equilibrio en valores

$$\frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ Ganancia marginal}}$$

$$\text{PE} = 61,040 / 0.53$$

$$\text{PE} = 115,170$$

El punto de equilibrio del proyecto se alcanzará cuando los asociados logren vender tomate por un monto de Q. 115,170.00, lo cual significa que los productores recuperan la inversión hecha, por lo que no ganan ni pierden. Para el proyecto se ha estimado un total de ventas anuales de Q. 270,000.00 anuales, lo que significa un margen de ingresos aceptable.

### 3.7.4.2 Punto de equilibrio en unidades

Punto de equilibrio en unidades

$$PEU = \frac{\text{P.E.Q.}}{\text{Precio de venta por caja}} = \frac{\text{Q.115,170.00}}{\text{Q. 45.00}} = 2,559.33$$

Los productores de tomate deben vender 2,559 cajas de tomate para alcanzar el punto de equilibrio en unidades.

### 3.7.5 Valor actual neto

El valor actual neto (VAN) es una técnica de evaluación que permite comparar los ingresos actualizados con los egresos actualizados, aunque estos ocurran en los diferentes años de vida del proyecto. La principal característica del VAN es que toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, para proporcionar el valor que tendrá hoy el monto de ingresos y egresos que genera el proyecto durante su vida útil. El VAN se calcula como medida para decidir si se lleva a cabo un proyecto, cuando este es positivo; o para aconsejar su rechazo, de ser negativo.

**Cuadro 24**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Flujo de efectivo**  
**Año: 2003**  
**(Cifras en quetzales)**

<b>Concepto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	270,000.00	270,000.00	270,000.00	270,000.00	270,000.00
Costos y gastos (-)	228,164.54	240,804.61	286,172.38	196,206.85	198,287.98
Utilidad antes del impuesto	41,835.46	29,195.39	33,827.62	73,793.15	71,712.02
ISR 31% (-)	12,968.99	9,050.57	10,486.56	22,875.88	22,230.73
Utilidad después de impuesto	28,866.47	20,144.82	23,341.06	50,917.27	49,481.29
Depreciaciones (+)	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Utilidad	29,766.47	21,044.82	24,241.06	51,817.27	50,381.29

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre de 2003.

**Cuadro 25**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Valor Actual Neto**  
**Año: 2003**  
**(Cifras en quetzales)**

<b>Años</b>	<b>Inversión</b>	<b>Beneficio</b>	<b>F.A.20%</b>	<b>Valor actual</b>
0	121,786.00	-----	1.00	(121,786.00)
1	-----	29,766.47	0.8333	24,804.40
2	-----	21,044.82	0.6944	46,613.52
3	-----	24,241.06	0.5787	14,028.30
4	-----	51,817.27	0.4823	24,991.47
5	-----	50,381.29	0.4019	20,248.24
			VAN 130,685.93	
			VAN (+) 8,898.99	

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

Para el proyecto el valor actual netos es equivalente a Q. 130,685.93, monto que es aceptable y por lo tanto conveniente que se ejecute.

### 3.7.6 Relación beneficio costo

Es el método de evaluación financiera que resulta de dividir el total de ingresos entre los egresos actualizados, en los años de vida útil del proyecto.

**Cuadro 26**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: producción de tomate**  
**Costos actualizados**  
**Año:2003**  
**(Cifras en Quetzales)**

<b>Año</b>	<b>Costo/gastos</b>	<b>Depreciaciones</b>	<b>Costos y gastos netos</b>
1	228,164.54	900	227,264.54
2	240,804.61	900	239,904.61
3	236,172.38	900	235,272.38
4	196,206.85	900	195,306.82
5	198,287.98	900	197,387.98

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre de 2003.

**Cuadro 27**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: producción de tomate**  
**Ventas actualizadas**  
**Año: 2003**  
**(Cifras en Quetzales)**

<b>Años</b>	<b>Ventas</b>	<b>Costos/gastos netos</b>	<b>F.A. 20%</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos</b>
0	-----	121,786.94	1.00	-----	121,786.94
1	270,000.00	227,264.54	0.8333	224,991	189,379.54
2	270,000.00	239,904.61	0.6944	187,488	166,589.76
3	270,000.00	235,272.38	0.5787	156,249	136,152.13
4	270,000.00	195,306.82	0.4823	130,221	94,196.48
5	270,000.00	197,387.98	0.4019	108,513	79,330.23
Total				807,462	787,435.08

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre de 2003.

A continuación se desarrolla la fórmula de relación costo beneficio, tomando los totales de ingresos y costos determinados en el cuadro anterior.

$$R. B/C = \frac{807,462}{787,435.08} = 1.03$$

De acuerdo con los cálculos realizados, se determinó que el proyecto obtendrá por cada quetzal invertido, tres centavos de ganancia. A simple vista pareciera una cantidad baja, sin embargo del total de ventas anuales que se han proyectado durante los cinco años, le permite a los socios obtener un margen de ganancia adecuado.

### 3.7.7 Tasa interna de retorno

Es la tasa de interés que hace que el valor actual de los beneficios sean igual al valor actual de los flujos de costos.

**Cuadro 28**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Tasa interna de retorno**  
**Año: 2003**  
**(Cifras en quetzales)**

Años	Inversión	Beneficio	F.A. 20%	Valor actual	%22
0	121,786.00	-----	1.00	121,786.00	121,786.00
1	-----	29,766.47	0.8333	24,804.40	24,399.58
2	-----	21,044.82	0.6944	46,613.52	14,281.01
3	-----	24,241.06	0.5787	14,028.30	13,349.55
4	-----	51,817.27	0.4823	24,991.47	23,340.32
5	-----	50,381.29	0.4019	20,248.24	18,636.04
				130,685.93	94,056.50

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre de 2003.

$$\text{Van} + 8,899.99 \text{ (-) } 27,730.44$$

$$\text{TIR} = R1 + (R2 - R1) \left\{ \frac{\text{VAN} + \dots}{(\text{VAN}+) - (\text{VAN} -)} \right\}$$

$$\text{TIR} = 20\% + (22\% - 20\%) \left\{ \frac{8,899.99}{(8,899.99) - (-27,730.44)} \right\}$$

$$\text{TIR} = 0.20 + 0.02 \left\{ \frac{8,899.99}{36,630.43} \right\}$$

$$\text{TIR} = 0.22 + 0.2429$$

$$\text{TIR} = 46.29\%$$

Con el dato obtenido se concluye que el proyecto proporciona un rendimiento del 46.29%, es decir, que por el dinero que se invierte se obtiene un porcentaje de beneficio mayor al que ofrecen los bancos u otras entidades.

### **3.8 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**

Este estudio trata de determinar el tipo de organización que dirigirá el proyecto, además de establecer los requerimientos legales para instalarse y operar.

#### **3.8.1 Proceso administrativo**

El Comité Agrícola de producción de tomate deberá aplicar el proceso administrativo en todas sus fases para alcanzar los objetivos establecidos, realizando para ello lo siguiente:

##### **3.8.1.1 Planeación**

Como primer paso el Comité Agrícola debe establecer claramente una visión y misión de la organización, los objetivos que pretende alcanzar, además definirá y aplicará políticas y estrategias, programas y presupuestos que son herramientas básicas de la Planeación. A continuación se detallan estos planteamientos:

##### **- Visión**

La visión definida para el comité productor será colocada en la oficina, se imprimirá en papel cartulina y colocado en un cuadro de madera con vidrio de 50 cm. de ancho por 1 metro de largo. La visión es la siguiente:

### **VISIÓN**

**“Ser una organización altamente productiva, y líder en el ramo de la producción de tomate en el Municipio y a nivel regional, a través de la aplicación de tecnología para lograr la eficiencia, penetrar en nuevos mercados y maximizar las utilidades de los socios”.**

#### **- Misión**

La misión del comité de productores de tomate que también se colocará en la oficina en un cuadro de madera con las mismas medidas que el de la visión, será la siguiente:

### **MISIÓN**

**“Somos un grupo de personas dedicadas a la producción de tomate originarios del Caserío Camposeco, Aldea El Ajal municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango, que por medio de nuestros recursos humanos, materiales y financieros nos dedicaremos a la siembra, cosecha y comercialización de tomate, utilizando semilla mejorada, tecnología y técnicas de cultivo apropiadas, para ofrecer un producto de excelente calidad a buen precio con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.**

#### **- Objetivos**

El comité deberá buscar los siguientes objetivos:

##### **- General**

Alcanzar una producción de tomate de excelente calidad, que le represente a cada miembro de la organización y familias del Caserío Camposeco aldea el Ajal mejor desarrollo económico y social.

### - **Específicos**

Las finalidades de los objetivos específicos son:

- Vender el tomate a un precio accesible a todo el Municipio.
- Mejorar las condiciones económicas de los asociados,
- Buscar canales de comercialización que les permitan colocar la producción.

#### **3.8.1.2. Proyección**

La creación del Comité influirá positivamente en las distintas comunidades, favoreciendo a los pobladores desde el aspecto social con el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que integran el comité, en el aspecto económico con la obtención de ingresos y ganancias, en lo tecnológico con aprendizajes de nuevas técnicas de cultivo y por último en lo cultural, con el reconocimiento de la comunidad y sus costumbres.

#### **3.8.1.3. Soporte**

Toda organización debe contar con un soporte que garantice su adecuado funcionamiento y le permita un desarrollo sólido. El primero es el de tipo legal, que se obtiene a través de la Constitución Política de la República de Guatemala y el Código Civil. Un segundo soporte es el económico que en este caso constituye un monto de Q. 16,000.00 como aportación de los 10 socios.

Otro soporte es el aspecto técnico que permite utilizar semillas mejoradas, y aprender técnicas de preservación de suelos que permitan mejorar la calidad de producción. Finalmente se debe de obtener un adecuado proceso organizativo y administrativo que quedará en manos de los directivos del Comité, así como las labores encaminadas a mantener el mercado objetivo debidamente cubierto.

#### **3.8.2. Organización empresarial**

Organizar una empresa, es planificarla y proveerla de todos los recursos necesarios para su buen funcionamiento, tales como: recursos humanos, físicos

y financieros, asimismo es indispensable establecer cuales van a ser sus funciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, delegación de autoridad y responsabilidad para alcanzar los objetivos y metas deseadas.

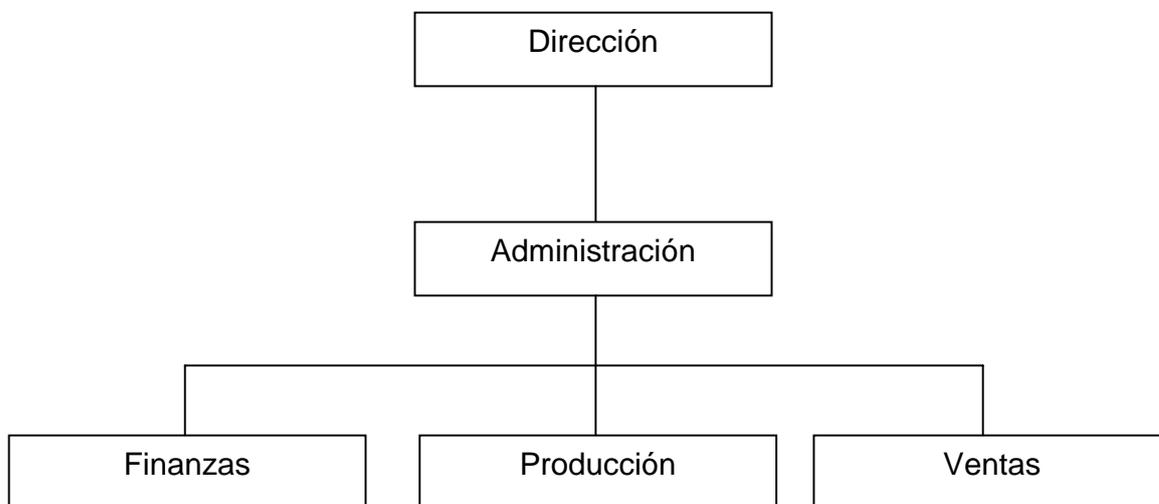
### 3.8.2.1 Tipo de organización y denominación

La organización que los productores de tomate necesitan es un Comité, que recibirá el nombre de “COMITÉ AGRICOLA PRODUCTORES DE TOMATE”.

### 3.8.2.2 Estructura organizacional

Para que el comité pueda operar eficientemente debe contar con las siguientes unidades administrativas:

**Gráfica 5**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de Tomate**  
**Organigrama propuesto para el comité agrícola**  
**Año: 2003**



Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

A continuación se describe como estará estructurada la organización del Comité Agrícola Productores de Tomate:

- **Dirección:** estará a cargo de la Asamblea general y la Junta directiva.

- **La administración:** es el responsable de la buena marcha administrativa, además informa con relación a la planificación de las actividades a la dirección.
- **Finanzas:** se encargará del control de ingresos y egresos de dinero, buscará el financiamiento, controlará el cumplimiento de la legislación fiscal y tributaria.
- **Producción:** es responsable de supervisar el proceso de producción, dirigir y controlar al personal bajo su cargo. Además vela por el estado óptimo del producto.
- **Ventas:** esta área se encargará de la comercialización, determinación de precios, búsqueda de nuevos mercados e información de las variaciones de precios.

### **3.8.2.3 Distribución en planta**

Se debe de contar con estructura física con espacios como la sala de sesiones, oficina, bodega, baño para las visitas, baño privado y la entrada y salida.

### **3.8.3. Integración**

Está compuesta por los recursos humanos, materiales y financieros que son necesarios para un adecuado funcionamiento del Comité.

Los recursos humanos a utilizar en la producción del tomate estará a cargo de diez miembros del comité, uno de ellos también se encargará de las compras y las ventas, además se contratará un administrador y un contador.

Para contratar recurso humano, se hace necesario seguir los pasos siguientes:

- **Reclutamiento:** será una acción que el comité aplicará siempre y cuando alguna de las áreas de trabajo no cuente con personal, por lo que deberán buscar el personal que llene el perfil del puesto.
- **Selección:** el administrador evaluará a los aspirantes, considerando la experiencia laboral, nivel académico, responsabilidad y puntualidad.

- **Contratación:** la contratación la realizara el jefe de área, indicándole el sueldo y horario.

- **Inducción:** será realizada por el administrador, el cual consistirá en dar una explicación de las finalidades del comité y de las funciones y resultados que se esperan de él.

- **Capacitación:** la eficiencia del personal depende de la capacitación y asesoría técnica que se les dé.

#### **3.8.3.2. Recursos materiales**

Es el conjunto de bienes materiales que conforman la estructura de una organización, el Comité contará con un local que se obtendrá en arrendamiento, el mismo se utilizará para reuniones, bodega para almacenar insumos, herramientas y equipo, además del mobiliario de oficina como archivos, sillas, escritorio, máquina de escribir y otros. Se ha presupuestado un monto de Q. 10,980. 00 para este aspecto.

#### **3.8.3.3. Recursos financieros**

Es el importe monetario que se requiere para financiar todos aquellos recursos materiales y físicos que se necesitan para hacer funcionar una organización, para lo cual se prevé solicitar un préstamo a -BANRURAL- y el aporte económico de los 10 asociados. Se hizo una estimación de Q. 83,444.48 como recurso inicial.

#### **3.8.4. Dirección**

Es el elemento del cual depende el buen funcionamiento del proyecto, la dirección y control del funcionamiento del Comité estará a cargo de la Junta Directiva quien orientará y motivará al personal a que ejecute sus actividades en forma eficiente.

#### **3.8.4.1. Liderazgo**

La máxima autoridad dentro del Comité será la Asamblea General, quien tendrá a su cargo el ejercicio del liderazgo, que se espera sea participativo, contará con la colaboración de la Junta Directiva.

#### **3.8.4.2. Motivación**

El Comité Agrícola desarrollará su propia auto motivación puesto que al venderse mas, se obtendrán mayores ingresos que permitan a los socios satisfacer sus necesidades.

#### **3.8.4.3. Comunicación**

La comunicación interna y externa del Comité Agrícola deberá ser sencilla y clara para evitar malos entendidos, utilizando una línea descendente, en todos los niveles jerárquicos de la organización. Los medios para informar sobre las reuniones y avisos será de forma escrita, a través de cartas, reportes y memorandums, etc.

#### **3.8.5. Control**

Se realizará con la finalidad de evaluar y medir el grado de avance de las actividades que han sido planificadas, permitirá conocer los problemas del proyecto y de esa forma implementarse los cambios o ajustes que necesarios para alcanzar los objetivos y planes trazados.

Se puede realizar un control financiero, que consiste en controlar los ingresos y egresos, las aportaciones de socios y financiamiento, deberá estar a cargo del contador y administrador.

También se debe realizar un control administrativo, que permite comparar lo planificado con lo ejecutado en términos de producción, ventas e ingresos. Además se puede verificar la utilización de recursos.

Por último se debe realizar la supervisión de la calidad del producto, la distribución y las acciones de venta, además de llevar un control del inventario del producto disponible.

### **3.9 IMPACTO SOCIAL**

La implementación del presente proyecto en el municipio de San Pedro Necta departamento de Huehuetenango, será de gran beneficio para el mismo, contribuirá al desarrollo socioeconómico del lugar y por ende lograr el incremento en los ingresos familiares.

## **CAPÍTULO IV**

### **COMERCIALIZACIÓN DEL TOMATE**

En este capítulo se presenta la propuesta de comercialización de la producción de tomate, incluye la aplicación de aspectos como: el análisis de los procesos como la concentración, equilibrio y dispersión; las propuestas para aplicar el análisis institucional y el análisis funcional con la descripción cada uno de sus componentes.

También se proponen las funciones de intercambio y los tipos de funciones a implementar, cada una de ellas con la descripción de sus particulares elementos.

Finalmente se desarrolla la propuesta estructural y de operaciones, en esta última se incluye el canal y márgenes de comercialización pertinentes para el producto.

Al inicio de cada tema y subtema del capítulo, se incluye la definición de los distintos conceptos con el fin de facilitar la comprensión en la lectura de la propuesta.

#### **4.1 PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN**

Está conformado por las etapas que se realizan desde el momento que se inicia la cosecha del tomate, hasta el momento de hacer llegar el producto al consumidor final. El proceso de comercialización deberá contemplar las siguientes fases.

##### **4.1.1 Concentración**

La producción de tomate que los productores del caserío Camposeco obtengan, deberá reunirse en un lugar específico, siendo importante acomodar un lugar con infraestructura apropiada para concentrar y resguardar el producto en óptimas condiciones.

#### **4.1.2 Equilibrio**

Cuando se habla del equilibrio es importante tomar en cuenta, que esta actividad comprende un análisis de la oferta y la demanda del tomate dentro del departamento de Huehuetenango.

En la actualidad de acuerdo con los datos recabados en el Estudio de Mercado realizado para el proyecto de cultivo de tomate, permite a los miembros del Comité Agrícola colocar adecuadamente la oferta o producción que se contempla realizar, puesto que la demanda proyectada es ascendente, además que existe una demanda insatisfecha bastante alta, en este sentido se presenta un adecuado equilibrio de mercado y por consiguiente buenas perspectivas para los próximos cinco años.

Corresponde a los miembros del Comité investigar constantemente la situación de la oferta y demanda de tomate en Huehuetenango, con la finalidad de mantenerse informados de los cambios que se puedan suscitar.

#### **4.1.3 Dispersión**

Esta consiste básicamente en la entrega y venta del producto con los clientes o intermediarios.

Los productores de tomate deben asegurar con anticipación el traslado de los productos a los intermediarios mayoristas de la Cabecera Departamental, pues ellos se constituirán en los principales compradores, esto no quiere decir que se descuide la distribución del producto con los minoristas y amas de casa que forman los otros niveles del canal de distribución definido.

El responsable de la comercialización nombrado por el Comité, deberá asegurarse que el producto no sufra daños durante su traslado, ya que esto implicaría posibles pérdidas, insatisfacción de los clientes al recibir un producto malo y desde luego la pérdida de los clientes. Por estas razones debe establecerse adecuadamente un sistema de control para garantizar que el producto es colocado adecuadamente en su empaque y embalaje, que el

producto esté etiquetado, y que al momento de la carga y descarga se tomen las precauciones debidas.

## **4.2 PROPUESTA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**

Si el Comité de productores de Camposeco desea obtener resultados exitosos, en el proceso de comercialización que se ha definido tomará en cuenta tres enfoques importantes que son: el enfoque institucional, funcional y estructural debido a que con dichos enfoques, se identifica adecuadamente a los miembros que integran el proceso y las actividades que les corresponde desarrollar.

### **4.2.1 Instituciones de la comercialización**

Por medio de la ejecución de este enfoque se conoce a los participantes o miembros que conforman el canal de distribución y se describen las funciones que desempeñarán en el proceso.

El canal seleccionado por los productores de tomate incluye a los siguientes centros de compra o niveles de canal: productor, mayorista, minorista y consumidor final.

**4.2.1.1 Productores.** Son los diez socios que forman parte del proyecto y que conforman el Comité de productores de Tomate, del Caserío Camposeco Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango. Serán los responsables de la producción y venta del cultivo de tomate.

**4.2.1.2 Mayorista.** Es la persona o institución que comprará el tomate con el objetivo de venderlo o procesarlo. Se constituyen en los principales centros de compra del producto, y por la importancia que tienen dentro del proceso de comercialización requieren una atención muy especial y cuidadosa.

**4.2.1.3 Detallista** Son aquellos intermediarios (tiendas o vendedores ambulantes) que se identifiquen y compren el tomate. Son igualmente importantes puesto que ellos son los que mantendrán un contacto mas directo con consumidores finales que para efectos del proyecto son las amas de casa.

Los miembros del comité deben de establecer un adecuado relacionamiento con ellos, de manera que mantengan el interés por vender el producto.

**4.2.1.4 Consumidor final.** Lo conforman las amas de casa quienes compran el tomate con el objetivo de satisfacer una necesidad. En la medida que las consumidoras estén satisfechas con la calidad del producto, se mantendrá la demanda y por consiguiente el proyecto tendrá perspectivas de crecimiento.

#### **4.2.2 Funciones de la comercialización**

Este consiste en describir los procesos o actividades principales que se realizan en el proceso de comercialización. La propuesta funcional se compone de las funciones de intercambio, físicas y auxiliares, las cuales se desarrollan a continuación:

#### **4.2.3 Funciones de intercambio**

Con el canal de distribución definido y que se ha mencionado con anterioridad, el fin principal es que el productor realice la venta de tomate de manera fluida hacia los mayoristas, minoristas y amas de casa.

Para llevar a cabo esta función deberán desarrollarse las siguientes acciones:

##### **4.2.3.1 Compra – venta por inspección y por muestra**

Existen tres formas de llevar a cabo esta actividad: la compra-venta por inspección, por muestra y por descripción.

En la propuesta se recomienda que el responsable de la división de ventas, implementen la compra venta por inspección con los mayoristas de Huehuetenango y posteriormente buscar el acuerdo para utilizar el método de compra y venta por muestra, es decir que a partir del segundo o tercer año de funciones, es necesario que los productores, estén tecnicándose para desarrollar acciones que, les permita utilizar semillas de mejor calidad, obtener una producción de tomate diversificada, la cual pueda clasificarse adecuadamente, y lo más importante conocer métodos para lograr que el

producto sea más resistente y consistente, de manera que pueda almacenarse por cierto período y tener la oportunidad de vender por muestra.

#### **4.2.3.2 Determinación de precios**

Consiste en realizar sondeos o cotizar precios a los que compran los intermediarios el tomate en un determinado lugar, para definir que con que tipo de precio se debe de vender el producto.

En la determinación de precios en esta propuesta se sugiere trabajar con el sistema de precios sombra. La implementación de esta función requiere de personas con mucha capacidad de negociación. En este sentido es necesario que el responsable de la división de ventas, sea una persona extrovertida, con facilidad de palabra para lograr negociar precios justos para su producto; o bien buscar la forma de capacitar a los distintos miembros del comité, de manera que conozcan algunas técnicas de negociación.

#### **4.2.4 Funciones físicas**

Comprende aquellas acciones que se consideran necesarias en el proceso de traslado y distribución de la producción.

Las funciones físicas son las que deben de tratar de tecnificarse, y si es posible realizar algunas inversiones en el mediano plazo, debido a que a través de ellas los productores de tomate, pueden mejorar la calidad de lo que producen y obtener mejores precios.

##### **4.2.4.1 Acopio**

Es el lugar donde se concentra la producción, existen tres tipos de centros de acopio: el de nivel primario, secundario y terciario.

Los productores de tomate, necesariamente tendrán que construir un pequeño centro de acopio, este puede ser de un nivel secundario, que reúna condiciones mínimas para la recolección y resguardo de la producción. El centro de acopio

debe de ser construido con materiales adecuados para tener un lugar con temperatura fresca.

#### **4.2.4.2 Almacenamiento**

Consiste en guardar en un espacio adecuado determinada cantidad de producto producido.

En la propuesta no se tiene contemplado al inicio tener un espacio directamente para almacenamiento, el centro de acopio realizará esta función temporalmente, sin embargo en el futuro dependiendo de los avances, podría requerirse, de manera que se tenga un espacio para que las actividades de clasificación, selección y pesado puedan realizarse con mayor comodidad.

#### **4.2.4.3 Empaque**

Por el momento no se tiene contemplado utilizar un empaque para el producto, aunque será una decisión que el Comité analizará después del primer año de producción.

#### **4.2.4.4 Embalaje**

Lo que se utilizará es embalaje, sin embargo es necesario mejorarlo para facilitar la distribución, por lo que se debe de sustituir el uso de canastos, por cajas de plástico, considerando que es un embalaje mas resistente y duradero que ayuda a proteger el producto y disminuir las pérdidas por traslado.

#### **4.2.4.5 Transporte**

Es el medio que permite el traslado de la producción.

El comité deberá de contemplar un monto de gastos por flete para el traslado de los productos, sin embargo pueden existir las alternativas de negociar la recolección de la producción en el caserío Camposeco, tomando en cuenta que se tiene el acceso y las condiciones, de manera que se eviten este gasto, y disminuyan costos de operación. Otra alternativa que deben de considerar es

que al término del tiempo que contempla el perfil de este proyecto, se analicen las posibilidades para adquirir un medio de transporte propio.

#### **4.2.5 Funciones auxiliares**

Las funciones auxiliares contemplan la realización de actividades encaminadas a obtener: información de precios y mercados, financiamiento, asunción de riesgos y la promoción de mercados.

A pesar que los productores de tomate tienen algunas desventajas para lograr la aplicación de estas funciones, con la implementación de algunas capacitaciones pueden lograr obtener información y llevar una aplicación de las mismas.

##### **4.2.5.1 Información de precios y de mercado**

Es una función que corresponde al responsable de las ventas, sin embargo es necesario que todas las estructuras del comité, realicen sondeos que les permita recopilar información de los precios y del mercado. La gestión con mayoristas y compradores del Departamento, debe de hacerse periódicamente, inclusive, el comité debe de informarse de los precios que se obtienen en el mercado externo, en este caso pueden movilizarse a la mesilla, considerando la cercanía del lugar. La práctica sistemática de esta función es una acción que puede traer beneficios importantes para los productores de tomate del caserío Camposeco.

##### **4.2.5.2 Financiamiento**

Para la ejecución de este proyecto, se tiene contemplado, hacer uso del financiamiento interno y externo. Los socios a través del pago de sus cuotas, realizarán un aporte para el capital de inversión inicial que se necesita. Por otro lado será necesario buscar el financiamiento de Q. 50,000.00 como préstamo fiduciario, pagaderos a 3 años. La utilización de un financiamiento adecuado, contribuye a que los productores puedan generar ganancias, capitalizarse y manejar flujos de efectivo que son de beneficio para ellos.

#### **4.2.5.3 Promoción de mercados**

Como ya se mencionó con anterioridad, las distintas estructuras del comité deberán estar buscando opciones para tener una colocación del producto en el mercado, indistintamente si se tiene un comprador asegurado, el trabajo en este aspecto debe de ser periódico.

### **4.3 ESTRUCTURA DE LA COMERCIALIZACIÓN**

Es un enfoque importante, porque ayuda determinar el comportamiento de los compradores y vendedores.

**4.3.1 Estructura de mercado.** Lo conforma en primera instancia las relaciones que se establecen entre los distintos participantes o centros de compra que conforman el canal de comercialización. En este caso las relaciones del canal para el producto tomate se da entre los productores, mayoristas, minoristas y consumidor final, las cuales debe ser el productor quien trabaje para que sean unas relaciones armoniosas para lograr el objetivo de vender.

**4.3.2 Conducta de mercado.** Se entiende por conducta de mercado a los patrones de comportamiento que siguen lo participantes en la adaptación o ajuste para la comercialización del producto. La tarea principal de los productores de tomate es alcanzar en el corto plazo, la colocación de la producción con los mayoristas de mayor prestigio, debido a que la producción que se contempla está clasificada como de primera calidad.

**4.3.3 Eficiencia de mercado.** Se entiende como la relación entre producto e insumos, entre los resultados y los esfuerzos involucrados. En el presente proyecto se propone que la venta se realice en el tiempo de madurez, para evitar pérdidas y alcanzar un precio aceptable para las partes involucradas con el objetivo de obtener la rentabilidad esperada.

### **4.4 OPERACIONES PARA LA COMERCIALIZACIÓN**

En este aspecto se hace referencia, a los procesos que se practican en las actividades de comercialización, es decir la vía que el producto recorre desde el

productor, los intermediarios, hasta la recepción del producto por parte del consumidor. Las operaciones de comercialización en el caso de los productores de tomate se realizará de la siguiente manera.

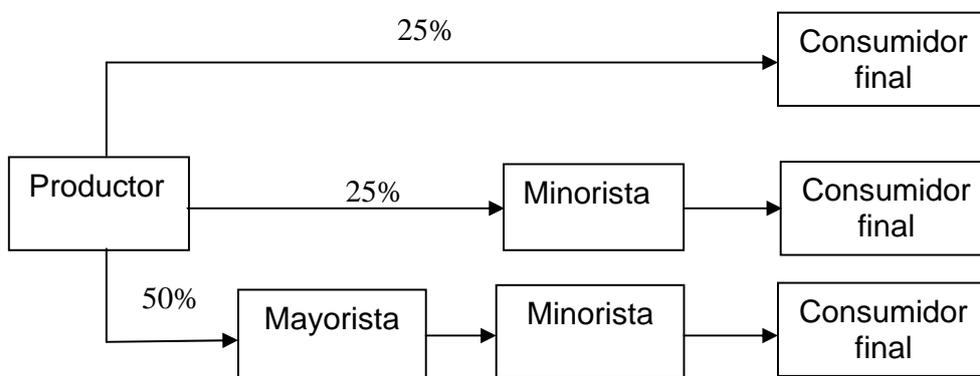
#### 4.4.1 Canales de comercialización

Es la vía a través de la cual se distribuye un producto.

El canal de comercialización de los productores de tomate, puede contemplar tres niveles: una opción será la de un canal que va del productor hacia el consumidor final ( Nivel 1 ), el otro canal que se inicia con la intervención del productor, luego pasa a los minoristas, quienes a su vez serán los responsables de trasladar el producto a los consumidores finales ( Nivel 2 ), por último el canal que inicia con el productor, luego el mayorista, quien lo traslada a los minoristas de otros lugares para que éstos lo hagan llegar al consumidor final (nivel 3).

A continuación se muestra la gráfica comercialización propuesta para el tomate con los dos niveles que se proponen utilizar en la distribución.

**Grafica 6**  
**San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Canal de comercialización**  
**Año: 2003**



Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

#### 4.4.2 Costo y márgenes de la comercialización

El margen de comercialización es la diferencia que existe entre el precio que paga el consumidor final y el precio que recibe el productor.

En el cuadro siguiente se describen los márgenes de comercialización que se obtendrán con la comercialización del tomate:

**Cuadro 29**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Márgenes de comercialización**  
**Año: 2003**

Institución	Precio de Venta en quetzales	Margen Bruto en quetzales	Costos de Mercadeo en quetzales	Margen Neto en quetzales	Rendimiento sobre la inversión (%)	Participación (%)
<b>Productor</b>	<b>45.00</b>					<b>60%</b>
<b>Mayorista</b>	<b>60.00</b>	<b>15</b>	<b>2.50</b>	<b>12.50</b>	<b>28%</b>	<b>20%</b>
Descarga			1.25			
Carga			0.25			
Imp. y otros			1.00			
<b>Minorista</b>	<b>75.00</b>	<b>15</b>	<b>2.50</b>	<b>12.50</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>
Almacenaje			1.50			
Imp. y otros			1.00			
<b>Totales</b>		<b>30</b>	<b>5.00</b>	<b>25.00</b>		<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

La información del cuadro anterior indica que el productor está en capacidad de obtener un 60% del precio total que paga el consumidor por el producto puesto en el mercado. Para el mayorista la rentabilidad neta de la comercialización es de Q.0.28 por cada quetzal que invierte en la compra – venta y para el minorista el rendimiento sobre la inversión es de Q.0.21 por cada quetzal que invierte.

## CONCLUSIONES

Como resultado del diagnóstico realizado en el Municipio de San Pedro Necta, se plantean las siguientes conclusiones de distintos aspectos que fueron analizados en la investigación.

- La cobertura de servicios públicos y privados, no es suficiente para atender a la mayor parte de la población, provocando que las condiciones de vida de los habitantes se encuentre en una situación de extrema pobreza.
- La crisis provocada por la caída de precios del café, ha incrementado la problemática económica y social de la población del Municipio, generando un incremento de los niveles de pobreza, exclusión, migración y marginación, principalmente en los centros poblados de las áreas rurales. Ante la crisis, la población no ha recibido el apoyo de las autoridades de gobierno nacional y municipal, para buscar alternativas de producción, que contribuyan a disminuir los problemas de empleo y migración.
- Las actividades artesanales de producción de pan, no cuentan con los niveles tecnológicos adecuados, situación que no les permite mejorar la calidad y los niveles de producción en el Municipio. La falta de recursos y oportunidades de financiamiento, limita a los productores de pan del Municipio, realizar una comercialización amplia para los distintos centros poblados, desaprovechando la oportunidad de elevar la producción y el crecimiento de sus iniciativas económicas.
- Los productores de pan en el Municipio, presentan problemas para realizar sus actividades, debido en buena parte a la falta de recursos para

realizar una adecuada comercialización del producto que elaboran, además del poco conocimiento que tienen en este aspecto.

- El Municipio de San Pedro Necta posee varias potencialidades productivas que no se están aprovechando, debido a la falta de conocimiento y capacidad de la población, pero también a la falta de apoyo financiero y técnico de las autoridades. La producción de tomate puede constituirse en el mediano plazo, en un cultivo que contribuirá a mejorar las condiciones de vida de los pobladores, puede ser uno de los productos que sustituya al café y convertirse en una actividad importante para la Economía del Municipio.

## RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones generales de la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Que la población en general se organice para colaborar y mejorar la cobertura y calidad de los servicios públicos, de manera que en los próximos años se tenga la oportunidad de obtener una mejor atención, y posibilidades de mejorar sus condiciones de vida principalmente con la niñez del Municipio.
- Que los productores de café del municipio de San Pedro Necta, se organicen y elaboren un plan de emergencia para atender la problemática del café, el cual debe de incluir actividades que promuevan el acceso al crédito justo, la capacitación para la tecnificación de nuevos cultivos y la promoción y generación de nuevos empleos, que contribuyan a disminuir la pobreza, exclusión, la falta de empleo, migración y marginación de las familias localizadas en centros poblados del área rural.
- Que los productores artesanales del Municipio, se organicen para gestionar financiamiento, capacitación y asistencia técnica para mejorar la producción e incrementar los beneficios, además deben necesariamente realizar inversiones en el aspecto de la comercialización para mejorar el volumen de producción y venta de pan en el Municipio.
- Que los productores de pan diseñen una estrategia para gestionar recursos y asistencia técnica para mejorar sus actividades de comercialización.

- Que los productores agrícolas del municipio de San Pedro Necta, se organicen para realizar gestiones ante las autoridades municipales, instituciones privadas y no gubernamentales, con la finalidad de establecer convenios de trabajo y financiamiento para implementar proyectos productivos alternativos al cultivo de café, como es el caso del proyecto de Producción de Tomate, ya que con la ejecución del mismo, se podría beneficiar a un buen número de familias del Municipio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CÓDIGO MUNICIPAL Y SUS REFORMAS, Decretos números 12-2002 y 56-2002. Guatemala 2003, 94 páginas.
2. CONCEJO MUNICIPAL DE DESARROLLO, Plan de desarrollo Municipal, San Pedro Necta, Huehuetenango, Guatemala 2001, 67 páginas.
3. .DUARTE CORDÓN, JULIO CÉSAR, Formulación y Evaluación de proyectos, Facultad de Ciencias económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala 2003, 217 páginas.
4. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, Apuntes de Administración I, Primera Parte, Universidad de San Carlos de Guatemala, Primera edición, Guatemala 1996, 133 páginas.
5. FAIRCHILD, HENRY PRATT, Diccionario Ciencia Política, Fondo de Cultura Económica, Segunda Edición, México D.F. 1997. 450 páginas.
6. FISHER DE LA VEGA, LAURA, Mercadotecnia, Editorial McGraw Hill, Segunda edición, México 1998, 458 páginas.
7. FLORES MONTUFAR, TANIA AMÉRICA, Material de apoyo, Comercialización No Agrícola. Seminario Específico 2do. Semestre 2004. Ejercicio Profesional Supervisado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 24 páginas.
8. GOBIERNO DE GUATEMALA Y LA UNIDAD REVOLUCIONARIA NACIONAL GUATEMALTECA (URNG) Acuerdo sobre identidad y derechos de los pueblos indígenas. Acuerdos de Paz. 1998, 113 páginas.

9. HELLRIEGEL, DON y JOHN W. SLOCUM. Administración, Séptima edición, 1998. 783 páginas.
10. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, (INE), X Censo de Población y V de Habitación de 1,994 del Instituto Nacional de Estadística. 1,200 páginas.
11. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE), III Censo Agropecuario 1976 del Instituto Nacional de Estadística (INE). 895 páginas.
12. KOONTZ, HAROLD y HEINZ WEIHRICH. Administración una Perspectiva Global, Editorial McGraw-Hill, Onceava edición, 796 páginas.
13. KOTLER PHILIP, GARY, Fundamentos de Mercadotecnia, Segunda Edición, México 1991, 820 páginas.
14. MENDOZA, GILBERTO, Compendio de Mercadeo de productos Agropecuarios, instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA), Servicio Editorial e Imprenta del IICA, segunda edición, Costa Rica 1995, 343 páginas
15. PILOÑA ORTIZ, GABRIEL, Recursos económicos de Guatemala, Centro de Impresiones Gráficas, Guatemala 1998. 125 páginas.
16. ROBBINS, STEPHEN P. y MARY COULTER, Administración, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, México 1996, 815 páginas.
17. STANTON, WILLIAM J., MICHAEL J. ETZEL y BRUCE J. WALKER, Fundamentos de Marketing, Editorial McGraw Hill, Décima edición, México 1996, 885 páginas.

## **ANEXOS**

### **INDÍCE DE ANEXOS**

Anexo 1	Plan anual de mercadeo para el cultivo de tomate
Anexo 2	Manual de normas y procedimientos

**PLAN ANUAL DE MERCADEO DE LA PRODUCCIÓN DE TOMATE  
(PROPUESTA)**

## INDÍCE

	INTRODUCCIÓN	i
1	Análisis de la situación	1
1.1	Análisis de mercado	1
1.1.1	Mercado relevante	2
1.1.2	La demanda primaria para el mercado relevante	3
1.1.3	La demanda selectiva dentro del mercado relevante	3
1.1.4	Segmentos de mercado	4
1.1.5	Estado de la competencia	4
1.1.6	Definir el mercado objetivo	8
1.2	Mercado objetivo y ventaja competitiva	8
1.2.1	Segmentación de mercado	8
1.3	Análisis de medición de mercado	13
1.4	Análisis de productividad y rentabilidad	14
1.4.1	Estudios de economías de escala	15
2	Objetivos del plan anual de mercadeo	16
2.1	Objetivos corporativos	16
2.2	Objetivos de participación de mercado	16
2.3	Objetivos de rentabilidad	16

## INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de complementar y sustentar de mejor manera el proyecto de Producción de tomate, se ha diseñado el Plan Anual de mercadeo, que se constituye en un instrumento guía para los productores del Comité Agrícola del Caserío Camposeco.

En él se describen técnicamente distintas acciones importantes que se deben implementar, de manera que se logre desarrollar un adecuado proceso de comercialización, puesto que por medio de ésta actividad el proyecto lograría el éxito o el fracaso en un corto plazo.

El Plan Anual contiene una descripción de las actividades que deben realizarse coordinadamente, y analizarse de acuerdo con las posibilidades y condiciones que imperen en el momento que se decida implementar. Las actividades que incluye el plan son las siguientes:

Una breve descripción del producto, se realiza un análisis de mercado del tomate, identificando la situación actual de la oferta y demanda, se describen los segmentos de mercado y el estado de la competencia.

También se incluye un análisis de productividad y rentabilidad, el estudio de economías de escala, los objetivos del plan anual de mercadeo, el plan de producción y el plan promocional entre otros. Cada uno de estos temas se definen y explican con mayor detalle en las siguientes páginas.

## **PLAN ANUAL DE MERCADEO DEL TOMATE CAMPOSECO**

El Plan Anual de Mercadeo del Tomate Camposeco, se constituye para los miembros del Comité Agrícola, en una herramienta importante de planificación, que debe orientar y hacer eficiente las actividades de comercialización del tomate que producirán. En este documento se presentan análisis fundamentales con respecto al mercado, se incluyen propuestas de la utilización de marca, etiquetado y embalaje para el producto, además se plantean acciones de promoción que pueden contribuir en la venta y los presupuestos de gastos.

Es necesario señalar que dicho plan debe revisarse y adecuarlo a las condiciones que prevalezcan, se recomienda a los productores del Tomate Camposeco, elaborar los planes de mercadeo anualmente, considerando la experiencia que obtengan y los cambios que se presentan en el territorio donde se comercializará el producto.

### **1 Análisis de situación**

- El producto

Los tomates frescos (*Lycopersicon esculentum*) para mercado son cultivados en la mayoría de los departamentos del oriente y del occidente de Guatemala.

El tomate que los productores del Comité de Camposeco es de la que se conoce con el nombre tomate ciruelo, es de forma piriforme y alargada, su consistencia es carnosa, jugosa y con poca semilla. Existen en dos colores, verdes y rojos, su tallo mide entre 2 a 4 centímetros de grosor y tiene una altura aproximada de 1 metro o metro y medio.

## **1.1 Análisis de mercado**

“Es un estudio que permite establecer quien es nuestro mercado meta, diseñando sus características y estilo de vida ya que esta información permite ofrecer un producto que satisfaga sus necesidades”<sup>1</sup>

El tomate es un producto agrícola de consumo general, su mercado incluye a toda la población del Municipio, lugares vecinos y a la población de la cabecera departamental de Huehuetenango, sin embargo es importante señalar, que son las amas de casa de nivel medio y alto de la cabecera departamental el segmento de mercado al que se espera atender, por ser la población más exigente en cuanto a la calidad de los productos que consume y por tener mayor capacidad de pago para este producto.

Las costumbres y valores culturales culinarios de la población del departamento de Huehuetenango han incorporado el tomate como un elemento sustancial en las comidas. El tomate fresco es preferido por encima de cualquier otro sustituto procesado, como es la salsa de tomate que ahora se distribuye en empaques plásticos y de vidrio, así como el puré de tomate que también es comercializado en empaques de cartón. Los aspectos antes mencionados, representan elementos positivos y ventajosos para la comercialización del tomate fresco de los productores del caserío Camposeco.

Aspectos del mercado del tomate ciruelo:

### **1.1.1 Mercado relevante**

“Este consiste en establecer que necesidades podría satisfacer el producto, cuales son sus sustitutos y alternativas”<sup>2</sup>

El mercado meta son las amas de la casa del Municipio y de la Cabecera Departamental. Se pretende atender las exigencias de producto fresco y de buena calidad para la preparación de los alimentos familiares.

---

<sup>1</sup> Tania América, Flores Montufar. Op. Cit. Pág. 9

<sup>2</sup> Ibid. Pág. 10

Los pobladores del municipio de San Pedro Necta y en general del departamento Huehuetenango, tienen una demanda permanente del producto, pero la mayoría de la población, por sus condiciones económicas, tiene como principal alimento las hierbas y hortalizas. El tomate, aunque es demandado no siempre se incluye entre los principales productos que consumen, porque no siempre tienen capacidad económica para adquirirlo.

Como se ha mencionado, el principal sustituto del tomate fresco, es la salsa de tomate distribuida en bolsistas o en botellas de vidrio. Estos productos procesados se han ido incorporando desde los últimos 10 años en la elaboración de alimentos, principalmente por los cambios en las dinámicas familiares, donde las mujeres han ido participando cada vez más en el trabajo fuera de casa, lo que disminuye el tiempo que destinan a la preparación de los alimentos.

Aunque estos productos ofrecen como ventaja la reducción de tiempo en la preparación de los alimentos, no siempre son considerados como productos naturales. La población los identifica como productos que contienen “químicos” y no naturales, lo que hace que no logren superar o suplir la preferencia por los productos frescos, recién cosechados. Los procesados de tomate, no han logrado constituirse en un producto de uso generalizado, los usan principalmente las amas de casa con un nivel económico medio y medio alto. Estos productos no sustituyen el valor que los consumidores asignan al tomate fresco.

### **1.1.2 La demanda primaria para el mercado relevante**

“Permite establecer el perfil de los compradores, también es importante ver cuales son los factores que influyen en la decisión de compra para todas las marcas y todos los productos del mercado relevante”<sup>3</sup>

El perfil de los compradores de tomate se concentrara en las amas de casa de los hogares de nivel medio y medio alto de la Cabecera Departamental. Se considera que tienen una mejor capacidad económica para adquirir el producto,

---

<sup>3</sup> Philip Kotler, Gary Amstrong. Op. Cit. Pág. 370

son más exigentes con la calidad y muestran una demanda permanente del producto. No se descarta a la población del área rural del Municipio, pues aunque no consumen el tomate con mayor frecuencia, si forman parte de la demanda en el mercado del tomate ciruelo fresco.

Se conoce que las amas de casa, para adquirir productos en la línea de verduras, toman en cuenta los siguientes factores: inicialmente la calidad expresada en la textura, tamaño, maduración, el precio y la clase o tipo de tomate. Dentro de la línea de tomate, el tipo o variedad que se consume con mayor preferencia a nivel nacional es el tomate ciruelo.

### **1.1.3 La demanda selectiva dentro del mercado relevante**

“Aquí se evalúa las preferencias de los compradores o consumidores en función de las marcas”<sup>4</sup>

En el mercado que se piensa cubrir, los aspectos tomados en cuenta por la demanda primaria son: el tamaño, el grado de maduración, el precio y la clase o tipo de tomate; hasta el momento no existe una demanda por marca, ya que en el mercado local se ofrecen productos agrícolas de la Región, provenientes de pequeños productores quienes no utilizan marcas para sus productos. Debido a ello, el comité de productores de Camposeco está interesado en promocionar y dar a conocer su producto por medio de una marca, y desde luego enfatizar en que es un producto de calidad, protegido por un empaque que garantiza la higiene y su salud. De igual forma se dará a conocer de donde proviene la producción, el proceso y las ventajas que el producto ofrece con relación al de los otros productores.

### **1.1.4 Segmentos de mercado**

“Conscientes de que los compradores potenciales tienen diferentes hábitos de compra, se deben de buscar similitudes, esto dependerá del producto que se

---

<sup>4</sup> Tania América, Flores Montufar. Op. Cit. Pág. 10

comercialice porque obviamente un producto de consumo masivo, no puede segmentar tanto el mercado”<sup>5</sup>.

El tomate es un producto que consume la mayor parte de la población del Municipio. Sin embargo, son las amas de casa de nivel medio y nivel medio alto, quienes conformaran el segmento de mercado a quienes se dirigirán las acciones de promoción y comercialización directa.

Por otro lado, se identificará un segmento de mercado comercial. Se buscará vender el producto con minoristas del Municipio de San Pedro Necta y mayoristas de la Cabecera Departamental, para funcionar con un canal de comercialización con tres niveles. La venta de tomate a los mayoristas, asegura colocar un alto porcentaje de la producción.

#### **1.1.5 Estado de la competencia**

“Se debe establecer quién o quiénes son nuestra competencia directa, y establecer que preferencia podría tener el mercado en relación a nuestro producto versus la competencia”<sup>6</sup>

La principal competencia del tomate de Camposeco proviene de los productores de los demás municipios del Departamento de Huehuetenango, pero también de productores de Quetzaltenango, Totonicapán y México. Aunque producen distintas variedades, es el tomate ciruelo el que más distribuyen.

La competencia local la forman los productores mexicanos y de los Municipios aledaños, pues estos introducen su tomate a San Pedro Necta por medio de intermediarios minoristas ambulantes.

Estos minoristas cuentan con medios de transporte que les permite recorrer los distintos centros poblados del Municipio, ofrecen su producto a precios más bajos que los de los productores locales.

---

<sup>5</sup> Ibid. Pág. 10

<sup>6</sup> Loc. Cit.

Los demás productores de Departamento y de otros Departamentos, venden su tomate en la Cabecera Departamental.

Si bien, el producto que ofrecen los competidores tiene una ventaja en el precio, se ha identificado que algunos aspectos en su calidad representan oportunidades importantes para posicionar el tomate de los productores del Caserío Camposeco.

Lo más adecuado es implementar una estrategia de mercado, con varias líneas de acción orientadas, en un primer momento, a introducirse en el mercado local, a la vez que se interviene en el mercado atendido por los competidores, es decir, lograr que los productores locales de San Pedro, recuperen su localidad como mercado propio y se posicionen pertinentemente en los mercados circunvecinos por medio de minoristas. Una línea de acción posterior es colocar y posicionar el producto y la marca en los mercados departamentales. Una línea de acción complementaria es la de acompañar la comercialización con campañas de promoción.

La estrategia contempla aplicar un sistema de precios que difieren desde la introducción hasta promociones periódicas de precio- volumen, aplicados éstos, una vez que se haya asegurado el mercado objetivo. Un elemento favorable para la introducción y posicionamiento del producto de Camposeco, es la Demanda Insatisfecha, que se estima en 40% de los consumidores, distribuidos en las distintas comunidades rurales del Municipio. Atenderla apoyará a que los productores del Caserío Camposeco, amplíen con relativa rapidez su mercado y con menor interferencia por parte de la competencia. Lo anterior se deriva de la capacidad de producción de los competidores de municipios vecinos, quienes únicamente tienen un ciclo de producción y una cosecha al año, en tanto que los de Camposeco obtienen dos cosechas al año.

Además por las características de los suelos, el producto de Camposeco adquiere condiciones relevantes de calidad: mayor tamaño, mejor sabor, color y

forma. La temporalidad de la producción de la competencia, deja sin cubrir la demanda durante un período importante. Esto permitiría cubrir ese mercado no únicamente cuando la competencia no está presente, sino que, una vez se introduzca el producto, comercializándose de forma permanente y posicionándose firmemente tanto el producto, como la marca.

Una ventaja publicitaria está en el nombre de Caserío “Camposeco”, es una palabra fuerte, agradable y atractiva, con un excelente potencial de penetración memorística. Permite hacer referencia durante las campañas a los productos del campo de origen natural, lo que resulta importante en la preferencia de los consumidores que recelan de los productores de Camposeco adquirir una ventaja competitiva frente a su competencia. No hay productores en el Municipio que ofrezcan su producto con un nombre de marca. La marca, ofrece posibilidades de distinguir el tomate Camposeco de los demás, influye en la percepción de calidad, asegurando un segmento del mercado que asocia la marca con un mayor estatus socioeconómico de vida. El diseño de la marca que se propone para los tomates de los productores de Camposeco es el que se muestra a continuación:



- Descripción del logotipo de la marca

El logotipo contiene el nombre de marca del producto “Camposeco”. La fuente es en tipo arial black, tamaño 12, en color amarillo, con forma Word Art con curvatura hacia arriba.

Contiene además, los datos de ubicación de los productores, ubicado al pie de la elipse y debajo de la imagen de tomates, la fuente es de tipo antique olive negrilla, en tamaño siete, y en color amarillo.

El arte gráfico es una elipse, de fondo azul oscuro, remarcada en la orilla con un color verde oscuro. En el centro del logotipo se muestra la figura de cuatro tomates ciruelos, de dos de ellos se muestra únicamente la punta, están ubicados en el extremo superior de la imagen; dos más están en el primer plano, están semi-completos, cortados de la punta.

- Eslogan

El eslogan que se ha identificado inicialmente para promover el Tomate Camposeco es el siguiente

**“Fresco y jugoso, Tomate Camposeco el más sabroso”.**

En la frase del eslogan se pretende resaltar los elementos de calidad que el producto ofrecerá, además de posicionar la Marca y desde luego el lugar de producción.

- Aspectos de la estrategia de promoción de la marca

Un elemento estratégico en la implementación de las campañas promocionales y publicitarias, tendrá que ser siempre la calidad del producto, resaltando sus atributos. La finalidad de usar la calidad como eje promocional y de publicidad radica en la intención de educar la preferencia de los clientes potenciales y reales, es torno a este aspecto y no en relación al precio. Lo que dará posibilidades de llevar a cabo una evolución del precio producto hasta corresponderse con la calidad, sin afectar su posición en el mercado.

### **1.1.6 Definir el mercado objetivo**

“En este paso ya se está en capacidad de establecer quienes son nuestros demandantes, o definir el mercado meta”<sup>7</sup>

El mercado meta es el Municipio de San Pedro Necta y mayoristas de la cabecera.

## **1.2 Mercado objetivo y ventaja competitiva**

“Este paso indica que hay que establecer la forma y perfil de los segmentos, para esto es importante por lo menos identificar algunos aspectos por medio de la observación y la entrevista”<sup>8</sup>.

### **1.2.1 Segmentación de mercado**

“Lo que nos permite hacer es conocer quien es el centro de compra, el cual no se debe de confundir con el consumidor. Centro de compra depende y debe de incluir no sólo el consumidor sino los canales de distribución que compran y distribuyen el producto”<sup>9</sup>.

Los centros de compra que se han identificado son: las amas de casa, los minoristas del Municipio y de los Municipios circunvecinos, y mayoristas de la Cabecera Departamental. Llevar a cabo la segmentación del mercado permitirá analizar los siguientes aspectos:

- Búsqueda de necesidades

“En este aspecto es importante conocer cuales son los deseos y necesidades del mercado meta, para ofrecer un producto con las características que beneficien al cliente o consumidor”<sup>10</sup>.

---

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

<sup>8</sup> Ibid. Pág. 11

<sup>9</sup> Loc. Cit.

<sup>10</sup> Loc. Cit.

Las características del Tomate Camposeco, tienen un potencial importante para garantizar una alta aceptación en el mercado: el tamaño, el sabor, el color y la consistencia.

El consumidor final de toda producción de tomates, siempre son las amas de casa aunque también se pueden encontrar entre éstos a personal de compras de negocios de alimentos preparados. En los mercados meta, los consumidores finales son principalmente las amas de casa.

Las preferencias de las amas de casa en la compra de tomates, se establecen por el color, la consistencia, el tamaño y al precio. Partiendo de conocer el precio, y para asegurarse que éste corresponda a su calidad, acostumbran seleccionar los tomates centrado su atención en los que a la vista ofrecen un color más firme y un tamaño más grande.

Los tomates seleccionados pasan por una segunda prueba, la de su consistencia, toman el tomate entre sus manos, y a la vez que los oprimen suavemente comprobando su dureza, los observan para verificar que su estado de madurez sea adecuado (sin golpes o partes blandas y sin manchas). El atributo de sabor es el que resulta más subjetivo, dado que los vendedores no ofrecen pruebas de degustación para confirmar su sabor.

Otro aspecto ventajoso del Tomate Camposeco, tiene que ver con su consistencia, los consumidores prefieren un tomate que fácilmente puedan rodajearlo, el tomate Camposeco cumple adecuadamente con este aspecto. Por otro lado, si el tomate en su maduración, corte y distribución mantiene un color rojo fuerte, da la imagen de un producto de buena calidad, ya que las amas de casa no les gusta ver un producto pálido, o bien con manchas blancas que contrasten con su color natural.

Para los minoristas los deseos y necesidades tienen que ver en buena parte con el precio, la calidad expresada en tamaño, consistencia y maduración. Esperan obtener el producto a un precio que les permita obtener un margen de ganancia

adecuado, necesitan comprar un producto con una maduración intermedia ya que necesitan preservarlo por algunos días.

Para los mayoristas, los aspectos de calidad como lo es el tamaño, la maduración y el precio también son fundamentales. Sin embargo ellos desean adquirir un producto consistente y con una maduración inicial en su punto, son exigentes y requieren incentivos para realizar las compras al por mayor, por lo tanto esperan obtener buenos precios o bien beneficios adicionales, enfatizan en la puntualidad y responsabilidad para la entrega de la producción que requieren, exigen condiciones adecuadas para la transportación del producto.

Los procesos de producción, selección y distribución empleados por los productores de Tomate Camposeco garantizan la entrega al consumidor final, (sean estos las amas de casa, los minoristas y mayoristas) de un producto que cumple en un 100% con los elementos que determinan las preferencias y necesidades de los consumidores.

- Medidas de comportamiento de compra

“Dependiendo del segmento, su comportamiento de compra varia y algunas de las variaciones pueden ser”<sup>11</sup>.

En este sentido se ha definido como centros de compra las amas de casa, los minoristas locales y mayoristas del Departamento. Cada uno de ellos presenta patrones de comportamiento que difieren en alguna medida en cuanto a las condiciones en las que prefieren adquirir los tomates.

- Las amas de casa

Este segmento, regularmente adquiere los tomates para su consumo inmediato cuando están en un estado de maduración entre intermedio y tardío. Normalmente hacen una adquisición para dos o tres días de conservación. El producto que buscan es un tomate fresco y maduro.

---

<sup>11</sup> Ibid. Pág. 12

- Los minoristas

Este segmento prefiere un tomate con un nivel intermedio de maduración, debido que requieren de periodos breves de almacenamiento, en tanto logran distribuirlo entre sus clientes. Regularmente compran dos cajas a la semana, el pago del producto es contra entrega y prefieren un tomate grande, de buen color, consistente y como se mencionó con anterioridad no muy maduro.

- Los mayoristas

Este segmento no efectúa ventas directas al consumidor, por lo que prefiere adquirir un tomate en un nivel de maduración inicial, cuando aún se encuentra verde/rojo, de forma que pueda almacenarlo, mientras logra colocarlo entre sus clientes, que normalmente son minoristas y detallistas. Estos últimos, normalmente requieren transportar los tomates para llevarlos hasta su mercado, y requieren además de algún periodo breve de almacenaje.

- Preferencia frente a distribuidores o marcas

El mercado del Municipio de San Pedro Necta conserva aún un mercado tradicional, los distribuidores y comerciantes no hacen uso de estrategias de promoción y publicidad.

No se identifican con nombre de marca, ofrecen su producto con mecanismos comunes de venta, y hasta el momento el mercado no ha sido penetrado por las empresas comercializadoras a gran escala que comercializan en los centros comerciales de las ciudades principales del país y que trabajan con marcas de producto.

Las preferencias de los consumidores está más bien función de los atributos que ya se han mencionado anteriormente: tamaño, color, consistencia y precio.

Los productores de Camposeco serán precursores en el uso de una marca para identificar su producto. Lo cual representa ya una ventaja sobre su competencia.

- Cantidades y frecuencia de compra

Los segmentos del mercado a los que está orientado el producto tienen hábitos de compra que varían entre sí.

- Las amas de casa

Son consumidoras detallistas, que adquieren cantidades pequeñas, medidas en libras. Se estima un consumo semanal de libra y media por cada una de ellas.

- Los minoristas locales y vecinos

Los minoristas compran por lo regular, dos cajas de 50 libras a la semana.

- Los mayoristas

Es el segmento que realiza compras de un mayor volumen, estimándose un promedio de 12 cajas de tomate de 50 libras cada una, semanales.

Con estos datos, los productores de tomate del Caserío Camposeco, podrán establecer un programa de distribución para sus distintos clientes.

- Ocasiones de consumo del producto y punto de venta

Para las amas de casa, el tomate es un producto de consumo general y permanente, lo adquieren en cualquier momento en los mercados cantonales o en las tiendas de la localidad.

Los minoristas y mayoristas establecen una programación para la adquisición del producto, dependiendo de su dinámica de distribución y considerando el tiempo de vida útil del producto, normalmente compran el tomate en su estado inicial de maduración, que les permite tener un rango de almacenamiento de 7 días.

Los minoristas adquieren el producto en los puntos de venta que les ofrecen mejores precios. Muchas veces viajan a la cabecera departamental para comprar con distribuidores mayoristas.

Por lo general los mayoristas son clientes a los que hay que llevarles el producto hasta su centro de acopio. Aunque en ocasiones son estos quienes van hasta los centros de producción para hacer la negociación y contratación del producto.

### **1.3 Análisis de medición de mercado**

“Este estudio está íntimamente relacionado con el estudio de mercado, con la variante de que aquí se hace un pronóstico no sólo de la demanda potencial, sino de la demanda que se pretende cubrir anualmente”<sup>12</sup>.

La producción proyectada para los cinco años es de 30,000 cajas, con una capacidad de 50 libras de tomate, lo que equivale a 1,500,000 libras/15,000 quintales. El precio actual por caja es de Q45.00, por lo que se proyecta un ingreso total de Q. 1,350,000.00.

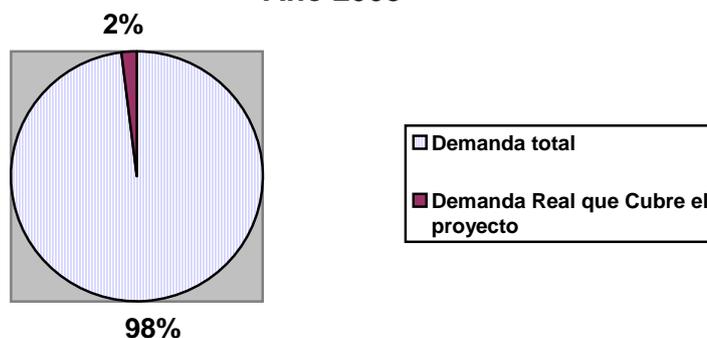
El departamento de Huehuetenango tiene, para el 2004, una demanda potencial aproximada, de tomate de 305,490qq. Los productores de Camposeco tendrían un volumen de producción de 6000 qq anuales, equivalentes a un 1.96% de la demanda potencial total del Departamento.

Esta es la demanda potencial y real que se pretende atender. La distribución del producto entre los centros de compra identificados y la proporción de cobertura de la demanda real, sería la siguiente:

---

<sup>12</sup> Ibid. Pág. 13

**Gráfica 1**  
**Municipio de San Pedro Necta**  
**Porcentaje de la Demanda Real, atendida por el Tomate Camposeco**  
**Año 2003**



Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

En la gráfica se puede apreciar que el proyecto de Cultivo de Tomate Camposeco, cubrirá el 2% de la demanda real de tomate que hay en el departamento de Huehuetenango.

#### **1.4 Análisis de productividad y rentabilidad**

“Es hacer un estudio detallado de los beneficios que da cada producto, se deben incluir los costos fijos, costos variables que permitirán conocer el beneficio real que se obtendrá”<sup>13</sup>.

Se cultivarán tres manzanas de terreno, se espera obtener el volumen de producción de 3,000 cajas por cosecha, para una producción total de 6,000 cajas al año.

La productividad de Tomate Camposeco, depende del desarrollo de procesos eficientes, así como de la implementación de controles estrictos para asegurar las condiciones adecuadas de producción y alcanzar el rendimiento proyectado.

En el siguiente estado de resultados se muestran los costos y ganancias proyectadas para una producción anual.

<sup>13</sup> Ibid. Pág. 14

**Cuadro 1**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyecto: Producción de tomate**  
**Estado de resultados**  
**Año: 2003**

<b>Concepto</b>	<b>Sub-total</b>	<b>Total</b>
Ventas		270,000.00
6,000 cajas a Q 45.00	270,000.00	
(-) Costo de producción		108,612.00
<b>Ganancia marginal</b>		<b>161,388.00</b>
(-) Gastos variables de ventas		17,100.00
Ganancia marginal en ventas		144,288.00
(-) Gastos de operación		40,900.00
Sueldos	18,000.00	
Bonificación	3,000.00	
Prestaciones laborales	5,499.00	
Cuotas patronales	1,921.00	
Depreciaciones	900.00	
Honorarios	6,000.00	
Amortizaciones	780.00	
Arrendamiento terreno	4,800.00	
<b>Ganancia en operación</b>		<b>103,388.00</b>
(-) Gastos financieros		20,140.00
Intereses sobre préstamo	20,140.00	
<b>Ganancia antes del I.S.R.</b>		<b>83,248.00</b>
I.S.R. (31%)		25,807.00
<b>Ganancia del período</b>		<b>57,441.00</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2003.

La comercialización del Tomate Camposeco, se estima que producirá una ganancia neta de Q 69,241.56, equivalente a un 23% del ingreso por ventas.

### **1.4.1 Estudio de economías de escala**

“Este tipo de estudio, se hace cuando tenemos o creemos tener mayor demanda de algún producto, con el propósito de establecer, si al producir más los costos fijos disminuyen, y si es conveniente o no producir más”<sup>14</sup>.

El Estudio de Economía de Escala para la producción de tomate, indica que aunque la demanda se incremente, los costos fijos no varían. Por lo que en este caso, el hecho de incluir a más productores para incrementar el número de manzanas para el cultivo y la producción misma, no tiene una consecuencia en los costos fijos ya que estos se mantienen.

## **2 Objetivos del plan anual de mercadeo**

Los objetivos que persigue el Comité Agrícola “Camposeco” son los siguientes:

### **2.1 Objetivos corporativos**

“Estos se refieren a los objetivos de la empresa”<sup>15</sup>.

Consolidarse como una empresa competitiva en el mercado del tomate.

### **2.2 Objetivos de participación de mercado**

Son determinados por quien tiene a su cargo el área de mercadeo, para establecer cuanta participación se quiere tener en el mercado.

Colocar un 32% de la producción en el mercado del municipio, con la finalidad de lograr un 1.40% de participación del mercado Departamental.

### **2.3 Objetivos de rentabilidad**

“El fin de toda actividad productiva es obtener un beneficio económico, por lo tanto debe de considerarse el costo y la rentabilidad que se espera”<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Ibid. Pág. 15

<sup>15</sup> Loc. Cit.

<sup>16</sup> Loc. Cit.

Con la producción proyectada, se espera obtener un 30% de rentabilidad anual, para los primeros tres años.

Esta rentabilidad no se verá afectada aunque se presenten incrementos en los costos de producción durante el período, ya que como medida se realizará un ajuste en los precios.

- Proyecciones de la producción, ventas e ingresos mensuales y anuales

En los cuadros siguientes se presenta las proyecciones del Comité Agrícola “Camposeco”, programando su producción, ventas e ingresos.

**Cuadro 2**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyección mensual de producción y distribución de ventas por centros de compra del Tomate Camposeco**  
**Año 2003**

Centro de compra	1er Cultivo	1er Cosecha (en cajas)			Volumen de venta (en cajas)	% de producción	Ingresos 1ª Cosecha (en Q)
	E-Mr	Abril	Mayo	Junio			
Mayorista		330	330	330	990	33%	44,550
Minorista		470	470	470	1,410	47%	63,450
Amas de casa		200	200	200	600	20%	27,000
<b>Totales 1ª cosecha</b>		<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>3000</b>	<b>100%</b>	<b>135,000</b>

Centro de compra	2º Cultivo	2a Cosecha (en cajas)			Volumen de venta (en cajas)	% de producción	Ingresos 2ª Cosecha (en Q)
	Jl – Sp	Oct	Nov	Dic			
Mayorista		330	330	330	990	33%	44,550
Minorista		470	470	470	1,410	47%	63,450
Amas de casa		200	200	200	600	20%	27,000
<b>Totales 2ª cosecha</b>		<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>3000</b>	<b>100%</b>	<b>135,000</b>

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

**Cuadro 3**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Proyección anual de producción de tomate e ingresos obtenidos**  
**Año: 2003**

<b>Ciclo de producción</b>	<b>Total de la producción (en cajas)</b>	<b>Volumen de venta (en Cajas)</b>	<b>Precio promedio por caja</b>	<b>Ingresos (en Q)</b>
1a Cosecha	3,000	3,000	Q45.00	135,000
2a Cosecha	3,000	3,000	Q45.00	135,000
<b>Total Anual</b>	<b>6,000</b>	<b>6,000</b>	<b>Q45.00</b>	<b>Q270,000.00</b>

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

Se ha programado el periodo de la primera y segunda cosecha, así como el volumen del producto a distribuir mensualmente.

- Programa de fijación de precios

Durante dos años se ha contemplado mantener un precio de venta fijo de Q. 45.00 la caja, lo que ofrece un margen de ganancia importante del 30%. Sin embargo, los productores prevén, incrementar los precios en proporción a los incrementos en los costos, manteniendo siempre el mismo margen de ganancia durante los primeros 2 años. Pasados los dos años, el precio de venta por caja de tomate puesto en el mercado directo (amas de casa), será de Q75,00, con un precio por libra de Q1.50. la venta directa permite obtener una ganancia por caja de 60%

Una vez que el producto se ha posicionado en el mercado, se espera un incremento de la demanda, lo que llevará también, a incrementar la producción en un 33% sobre la base de la producción inicial. A la vez, esto tendría que permitir un incremento del precio del 5%, sobre el precio de la competencia, mejorando el margen de ganancia.

Por otro lado, ya que se tienen dos cosechas, después de pasados los 2 años iniciales de inserción en el mercado, se aprovecharán los período de escasez de tomate, que es cuando disminuye la oferta, desarrollando una estrategia de

fijación de precios que se incrementarán sobre su precio base, pero manteniéndose en un 10 o 12% menos del precio de la competencia.

De esta forma, se manejarán dos tipos de precios anuales, obtenido un margen de ganancia mayor en la primera cosecha. Está previsto incrementar las ventas directas, a un ritmo del 10% anual hasta lograr que el 40% de la producción sea vendida por este medio. Con la venta directa se obtienen ingresos mayores, produciendo un incremento de la ganancia proyectada a razón de un 60% en el segmento de ventas directas a amas de casa.

- Plan de promoción y de publicidad

Para fortalecer constantemente el posicionamiento del producto, se programará una campaña anual de promoción basada en un plan de rebajas. Esta deberá tener una duración de dos semanas antes de que inicie la primera cosecha y se incremente la oferta. Según el programa de producción, la campaña se realizaría en los últimos 15 días de Marzo.

**Cuadro 4**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Campaña de promoción anual para el Tomate Camposeco**  
**Año: 2003**

1er Cultivo			1er Cosecha			2o Cultivo	2a Cosecha		
E	F	Mr	Abril	Mayo	Junio	Jul – Sep	Oct	Nov	Dic
Período de escasez			Oferta incrementada			Período de Escasez	Oferta incrementada		

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.

Las rebajas en el precio del tomate “Camposeco”, pretenden contribuir en dos sentidos:

- Asegurar el posicionamiento del producto.
- Aventajar a la competencia en la preferencia de los consumidores, al ofrecer un producto de calidad a un precio menor. Asegurando mejores márgenes de rentabilidad.
- Consolidar la confianza y preferencia de los canales de comercialización.

Los factores que están siendo considerados para establecer la promoción y fijación de precios de campaña son los siguientes:

- Durante los meses de enero y hasta marzo, hay un periodo de escasez de tomate en el Municipio, éste se resiente más durante el mes de marzo.
- Durante este período las familias cuentan con menos dinero, debido a los gastos de diciembre y enero, además porque no han levantado sus cosechas agrícolas.
- Durante la época navideña, se realizarán actividades promocionales de rebajas en los precios del producto.
- Durante el mes de marzo además de la escasez, se incrementa la demanda de tomate por la celebración de Semana Santa. Esto hace que los precios se disparen, presentando una diferencia de entre el 100% o hasta el 200%. Los precios del tomate se encarecen, más por la demanda que por la escasez.

Estos factores permiten ajustar el precio únicamente en relación a la oferta, es decir, que aún incrementando el margen de utilidad establecido, puede promocionarse el producto con un precio menor del 15 o 20% del que maneja la competencia.

Se ha decidido que la campaña sea desarrollada a finales de marzo, debido a que es el período previo al inicio de la primera cosecha, así la disminución del precio del producto no afectará la percepción de los centros de compra, respecto a la calidad del producto. Al funcionar como un precio puente entre el precio del

período de escasez y los precios del periodo de cosecha, se atenúa el impacto de la variación de los precios frente al consumidor- de un precio extremadamente alto a un precio mucho menor-, que normalmente es considerado un abuso de los comerciantes. El objetivo de esta campaña es impactar en la percepción del centro de compra, buscando que el Comité Agrícola Camposeco se proyecte como una empresa que comprende las necesidades de los consumidores y los mensajes publicitarios de la campaña deberán hacer énfasis en ello.

La campaña será desarrollada tanto para las amas de casa – venta directa- como para los intermediarios minorista y mayoristas. A estos últimos, es claro que le significa incrementar su propio margen de ganancia, no obstante habrá que condicionar la rebaja a una disminución del precio de venta a sus clientes, de manera que el precio del Tomate Camposeco se maneje con un precio menor ante la competencia en los lugares donde éstos distribuyen su producto.

La campaña de promoción se divulgará por medio de mantas, el perifoneo, volantes y afiches, que se divulgará tanto para las amas de casa, como para los mayoristas y minoristas.

De esta manera se busca que el Tomate Camposeco vaya posicionándose pertinentemente con la filosofía de la empresa en los distintos mercados. Asegurar este impacto requiere de desarrollar ciertos mecanismos de control adicionales por parte del Comité.

- Publicidad

Como parte de las campañas anuales se ha contemplado llevar a cabo acciones de publicidad usando tres tipos de medios:

a) perifoneo local y

b) promoción local, por medio de mantas y carteles en los puntos de venta. Además se imprimirá un millón de etiquetas con el logotipo de la marca, para el etiquetado del producto.

El perifoneo: Tres días antes de iniciar la campaña y durante los primeros 10 días se contratarán los servicios de particulares que realizan perifoneos en la Cabecera Municipal de San Pedro Necta.

Los primeros tres días se usarán para promocionar el inicio de la campaña y los siguientes 10 días para destacar las cualidades del producto, así como la filosofía del Comité Agrícola Camposeco, promocionando a la vez el precio por libra del tomate.

La promoción local (mantas 1x3 mts y afiches de 3x40 cm) en puntos de venta:

Estos recursos de promoción serán usados principalmente durante la campaña, no obstante los afiches tendrían que ser colocados en los puntos de venta y en algunos lugares estratégicos de la localidad, tres días antes, para dar a conocer el inicio de la campaña, el lugar donde se ubicarán los puntos de venta, el producto, su precio de promoción, datos de la empresa y la marca.

Cada una de las tres mantas se ubicarán en puntos estratégicos. En el mercado o terminal, en la entrada principal de la Cabecera Municipal y en el principal punto de venta. El contenido de las mantas dará a conocer: la marca del producto-Tomate Camposeco-, el logotipo, el eslogan de la campaña, los puntos de venta, los datos de la empresa (nombre, dirección, teléfono, persona contacto), señalar los clientes seleccionados- amas de casa, minoristas y mayoristas y el precio (por libra y por caja).

Promoción dirigida a Intermediarios: Se identificará a los intermediarios de la localidad y las localidades vecinas, entregándoles paquetes promocionales de muestras del producto: dos libras de tomate y 10 afiches para cada uno. Se hará una visita a éstos, dos semanas antes de iniciar la campaña.

El presupuesto estimado para la campaña, es el siguiente:

**Cuadro 5**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Presupuesto para la campaña promocional del Tomate Camposeco**  
**Año: 2003**

<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Costo (Q)</b>
1	Perifoneo (13 días)	Depto. De ventas	7 de marzo	300.00
2	Promoción local (3 mantas y 500 afiches)	Depto. De ventas		800.00
3	Paquetes promocionales para intermediarios (tomate)	Administrador	1-8 de marzo	200.00
4	Etiquetas con logotipo de marca	Administrador	Enero	10,000.00
5			<b>Total</b>	<b>Q. 11,300.00</b>

**Cuadro 6**  
**Municipio de San Pedro Necta, Huehuetenango**  
**Cronograma General del Plan de Mercadeo**  
**Año: 2003**

No.	Actividad	Meses												RESPONSABLE	INGRESOS POR VENTAS	PRESUPUESTO DE GASTOS		
		E	F	M SEMANAS			A	M	J	J	A	S	O				N	D
1	Primer cultivo															Producción y comité de socios		
2	Primera cosecha															Producción y comité de socios		
3	Comercialización															Encargado de ventas	Q135,000.00	
4	Segundo cultivo															Producción y comité de socios		
5	Segunda cosecha															Producción y comité de socios		
6	Comercialización															Encargado de ventas	Q135,000.00	
7	Impresión de etiquetas con logotipo															Administrador		Q. 10,000.00
8	Colocación de etiquetas															Producción		
9	Campaña promocional rebajas															Encargado de ventas		
10	Perifoneo															Encargado de ventas		Q. 300.00
11	Promoción local															Encargado de ventas		Q. 800.00
12	Promoción a intermediarios															Administrador y ventas		Q. 200.00

Fuente: Investigación de campo. Grupo EPS., primer semestre 2003.



**Manual de Normas y Procedimientos**  
**Comité de productores de Tomate, caserío Camposeco, aldea Ajal**  
**municipio de San Pedro Necta, departamento de Huehuetenango.**

**“Comité de Productores Agrícolas del Tomate Camposeco”**



<b>Contenido</b>	<b>INDÍCE</b>	<b>Pág</b>
INTRODUCCIÓN		i
2 Objetivos del manual		01
3 Campo de aplicación		01
4 Normas de aplicación general		01
5 Simbología utilizada		02
6 Procedimientos, sus lineamientos y flujogramas		03
7 Descripción de los procedimientos		04



## **Introducción**

Un manual de Normas y Procedimientos es un instrumento administrativo, que necesariamente deben de elaborar las instituciones y organizaciones públicas, privadas, sociales o comunitarias.

El manual que se presenta, tiene como principal objetivo, servir de guía a las personas electas para conformar el Comité, de manera que tengan un documento de consulta e información de las principales actividades y procedimientos que les competen realizar en el cargo para el cual han sido electos.

A través del Manual, se pueden informar de las normas que han sido establecidas, las actividades principales y el proceso a seguir en la ejecución de su responsabilidad.

Es necesario que los miembros del Comité, conozcan con precisión el contenido del mismo, lo revisen y le realicen las modificaciones que consideren pertinentes, conforme transcurra el tiempo.



## **2. Objetivos**

Dar a conocer las actividades principales que le corresponden a los puestos establecidos en la estructura del Comité de productores de tomate.

Proporcionar información de los procedimientos o secuencia de pasos, que en un puesto se deben de realizar, de manera que se agilice la funcionalidad y la comunicación en los distintos cargos establecidos en el Comité.

Establecer las normas de observación general, que deben de considerar los miembros de un Comité

## **3. Campo de aplicación**

Este es un documento interno, que debe de ser conocido por cada una de las personas que integran los cargos en la estructura organizacional del Comité. La lectura y comprensión del contenido del manual, contribuirá a que el Comité funcione eficientemente. Considerando que los miembros del Comité, son electos y reemplazados cada dos años, se necesita que se retroalimente el manual, de acuerdo con las experiencias que se vayan obteniendo.

## **4. Normas de aplicación general**

El presente manual debe de ser el instrumento guía de aplicación, para cada uno de los miembros del Comité, siendo esta la norma general de funcionamiento. El responsable directo de velar por el cumplimiento de las normas que han sido establecidas, será el Presidente y Vice – presidente de la Junta Directiva.

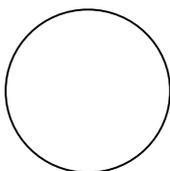
La o las personas que incumplan con dichas normas, están sujetas a recibir las sanciones que para el caso se tengan contempladas.



## 5. Simbología utilizada



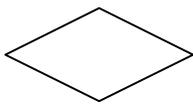
Inicio o fin de un procedimiento.



Representa una operación, creación o cambio.



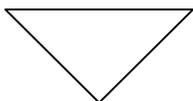
Inspección, al verificar, revisar o examinar una actividad.



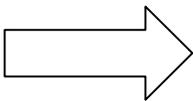
Indica la decisión cuando continua o no un procedimiento.



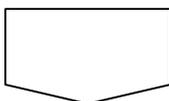
Son documentos, libros o formas.



Archivo de un expediente o trámite concluido.



Significa el traslado a otra unidad, departamento o persona.



Es el conector indica que el proceso continua.



## **PROCEDIMIENTOS, SUS LINEAMIENTOS Y FLUJOGRAMAS**



<b>Comité de Productores de Tomate</b>	<b>Procedimiento No: 1</b> Preparación de Asamblea General	<b>No. de pasos:</b> 16	<b>Fecha</b> Octubre 2003
--	---	----------------------------	------------------------------

<b>Comercialización de Tomate</b>	Hoja No: 1 De: 3
Inicia: Junta Directiva Finaliza: Miembros del Comité	Elaborado por: Edgar Bethancourth

### **Definición:**

Es una actividad realizada por la Junta Directiva del Comité, incluye definición de fecha y lugar, convocatoria a los socios, elaboración de agenda y preparación de informes financieros.

### **Objetivos:**

- Dar a conocer, las actividades realizadas y resultados cualitativos y cuantitativos alcanzados durante el año de labores.
- Informar de los ingresos y egresos obtenidos por las actividades de la venta de producción del tomate.
- Dar a conocer la planificación de las actividades correspondientes a la próxima cosecha del tomate.

### **Normas:**

- La asamblea General deberá de realizarse una vez al año, según lo establecen los estatutos del Comité.
- Las convocatorias de invitación para los socios deberán de ser entregadas a los miembros con una semana de anticipación.
- La Junta Directiva es la responsable de coordinar y prepara los aspectos logísticos y de instalación, donde se realizaran las actividades para la Asamblea General.
- Los horarios de inicio y finalización de la asamblea, deberán ser respetados por todos los socios, siendo la Asamblea quién sancione a los miembros que infrinjan este aspecto.



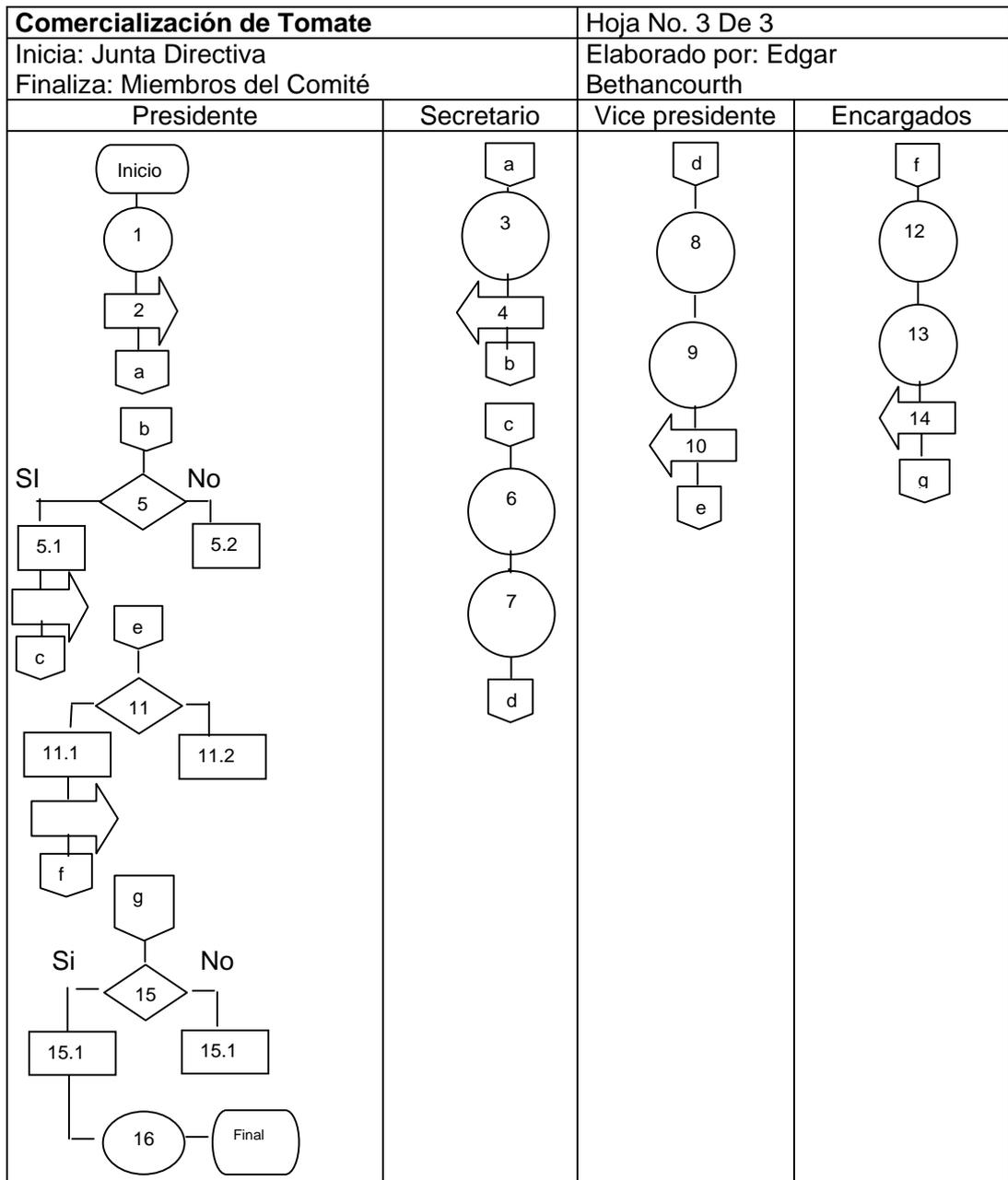
<b>Comité de Productores de Tomate</b>	<b>Procedimiento No: 1</b> Preparación de Asamblea General	<b>No. de pasos:</b> 16	<b>Fecha:</b> Octubre 2003
--	---	----------------------------	-------------------------------

<b>Comercialización de Tomate</b>	Hoja No: 2 De: 3
Inicia: Junta Directiva Finaliza: Miembros del Comité	Elaborado por: Edgar Bethancourth

RESPONSABLE	No. PASO	ACTIVIDAD
Presidente Junta Directiva	1	Definición de puntos de agenda
Presidente Junta Directiva	2	Traslada los puntos de agenda definidos.
Secretario Junta Directiva	3	Redacta convocatoria incluyendo agenda a tratar.
Secretario Junta Directiva	4	Traslada el 1er. borrador de convocatoria elaborado
Presidente Junta Directiva	5	Recibe, borrador de la convocatoria.
Presidente Junta Directiva	5.1	Corrige y autoriza.
Presidente Junta Directiva	5.2	No lo autoriza y devuelve para corregir
Secretario Junta Directiva	6	Recibe convocatoria autorizada.
Secretario Junta Directiva	7	Gira las convocatorias a miembros del comité
Vice presidente Junta Directiva	8	Coordina y asegura local y alimentación para la realización de asamblea.
Vice presidente Junta Directiva	9	Elabora informe de las gestiones.
Vice presidente Junta Directiva	10	Traslada a presidente el informe
Presidente Junta Directiva	11	Revisa informe
Presidente Junta Directiva	11.1	Da visto bueno a lo realizado.
Presidente Junta Directiva	11.2	No esta de acuerdo y lo devuelve
Encargados División de Finanzas y Ventas	12	Elaboran informes financieros
Encargados División de Finanzas y Ventas	13	Convocan a reunión a Junta Directiva, para discutir informes. Presentan informes y clarifican dudas.
Encargados División de Finanzas y Ventas	14	Trasladan al presidente para autorización
Presidente Junta Directiva	15	Recibe informe financiero
Presidente Junta Directiva	15.1	Lo autoriza
Presidente Junta Directiva	15.2	No lo autoriza y devuelve a finanzas
Presidente Junta Directiva	16	Presentará informe a comité.



<b>Comité de Productores de Tomate</b>	<b>Procedimiento No: 1</b> Preparación de Asamblea General FLUJOGRAMA	<b>No. de pasos: 16</b> Hoja No: 3 De: 3	<b>Fecha:</b> Octubre 2003
--	---	--	-------------------------------





<b>Comité de Productores de Tomate</b>	<b>Procedimiento No: 2</b> Elaboración del Plan anual de la producción de tomate.	<b>No. de pasos: 14</b>	<b>Fecha</b> Octubre 2003
--	--	-------------------------	------------------------------

<b>Comercialización de Tomate</b>	Hoja No: 1 De: 3
Inicia: División de Producción Termina: División de Ventas y Finanzas.	Elaborado por: Edgar Bethancourth

**Definición:**  
Es una función de la división de producción, que consiste en la planificación y elaboración de un instrumento de previsión de la producción anual.

**Objetivos:**

- Elaboración de un instrumento, que permita pronosticar el volumen de producción total que puede llegarse a obtener durante un año, tomando en cuenta la cantidad de miembros y terrenos cultivados.
- Identificar la cantidad de producto que el comité puede ofrecer a los compradores en el mercado.
- Proporcionar información cualitativa y cuantitativa para las divisiones de ventas y finanzas.
- Proporciona información para establecer el presupuesto de gastos en insumos y materiales necesarios para la producción.

**Normas:**

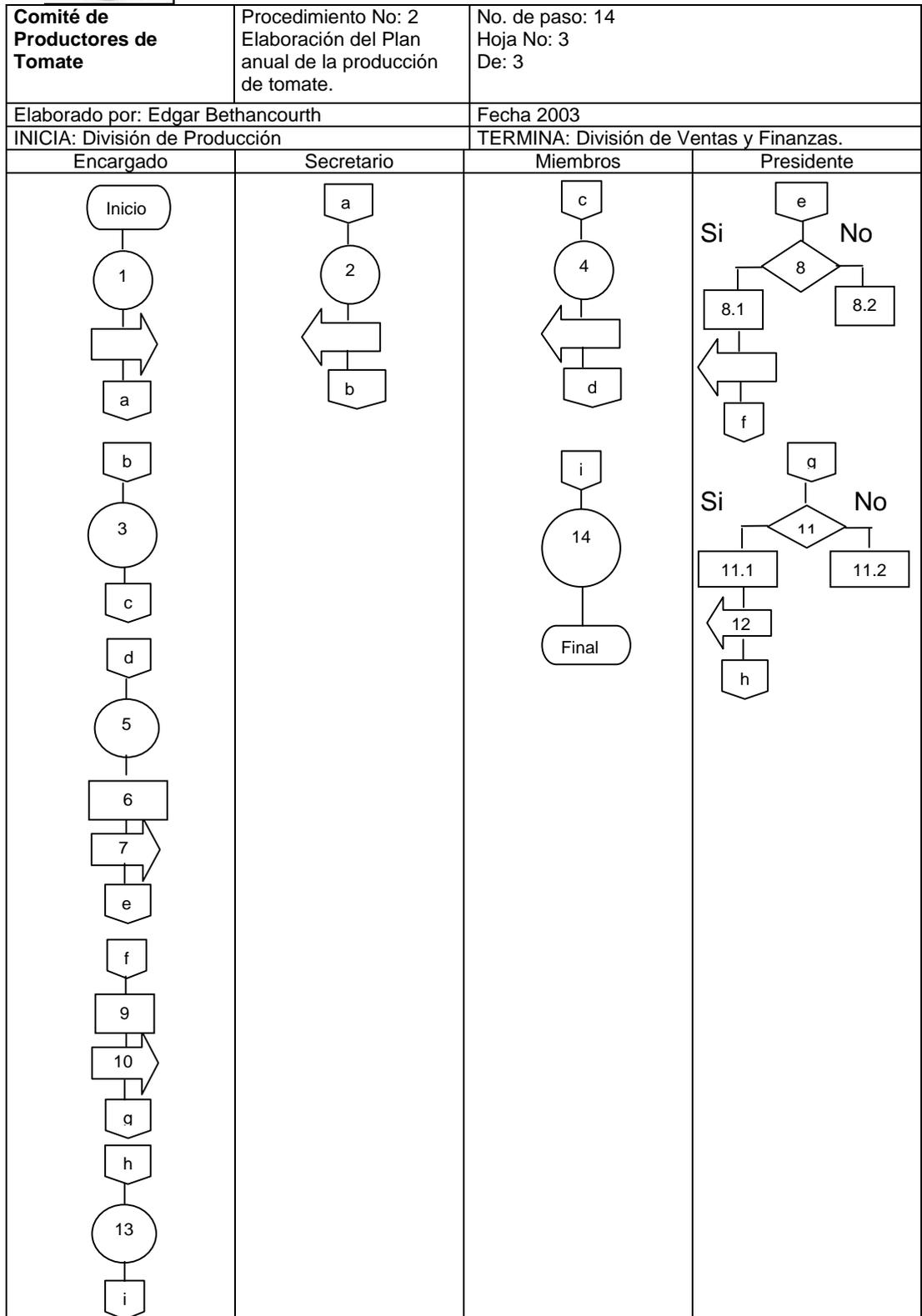
- Los productores deberán cumplir a cabalidad con la utilización de insumos indicados, ejecutar los procedimientos y cantidad de mantenimiento, establecidos para el proceso de cultivo de tomate.
- En caso de tener problemas en el cultivo, por el apareamiento de plagas, los miembros deberán informar inmediatamente al jefe de la división de producción.



<b>Comité de Productores de Tomate</b>	<b>Procedimiento No: 2</b> Elaboración del Plan anual de la producción de tomate.	<b>No. de pasos: 14</b>	<b>Fecha</b> Octubre 2003
--	--	-------------------------	------------------------------

<b>Comercialización de Tomate</b>	Elaborado por: Edgar Bethancourth
Inicia: División de Producción	Hoja No: 2 De: 3
Finaliza: Miembros de comité	

UNIDAD ADMINISTRATIVA	No. PASOS	ACTIVIDAD
Encargado División de producción	1	Solicitud del libro de inscripción de miembros del comité
Secretario Junta Directiva	2	Envía listado de miembros de comité.
Encargado División de producción	3	Se convoca a reunión a miembros del comité
Miembros Asamblea	4	Miembros de comité, informan la cantidad de terreno a trabajar.
Encargado División de producción	5	Hace un detalle de actividades generales.
Encargado División de producción	6	Elabora el plan de producción anual en borrador.
Encargado División de producción	7	Traslada a presidente el plan, para revisión.
Presidente Junta Directiva	8	Analizan, revisan y corrigen el plan inicial
Presidente Junta Directiva	8.1	Autoriza el plan con observaciones
Presidente Junta Directiva	8.2	No autoriza el plan y lo devuelve
Encargado División de producción	9	Redacción del plan final
Encargado División de producción	10	Envía el plan de a la junta directiva.
Presidente Junta Directiva	11	Recibe el plan
Presidente Junta Directiva	11.1	Revisa y autoriza
Presidente Junta Directiva	11.2	No lo autoriza y devuelve el plan
Presidente Junta Directiva	12	Traslada a encargado de producción
Encargado División de producción	13	Convoca a reunión a miembros de comité para explicación del plan.
Miembros Asamblea General	14	Establecen acuerdos para el cumplimiento.





<b>Comité de Productores de Tomate</b>	<b>Procedimiento No: 3</b> Distribución del producto.	<b>No. de paso: 12</b>	<b>Fecha</b> Octubre 2003
--	--	------------------------	------------------------------

<b>Comercialización de Tomate</b>	Hoja No: 1 De: 3
Inicia: División de Venta Finaliza: Mayorista	Elaborado por: Edgar Bethancourth

**Definición:**

Consiste en la realización de distintas actividades encaminadas a concentrar, clasificar y llevar el producto a los distintos centros de compra (mayoristas, minoristas y amas de casa).

**Objetivo:**

- Establecer el procedimiento que agilice el traslado, y haga mas eficiente la entrega de la producción a los mayoristas.
- Optimizar los recursos y minimizar los costos que se incurren al trasladar los productos al intermediario.
- Diseñar los instrumentos que garanticen el control de salidas del producto.

**Normas:**

- Todos los miembros que participan en el comité deben de apoyar para clasificar y limpiar el tomate, colocarlo en sus cajas para su transportación, y cargar el vehículo contratado.
- Los miembros del comité deben de presentarse en horario puntual el día destinado para el traslado y venta del producto, para apoyar en las actividades establecidas.
- El encargado de la división de ventas, debe de negociar los mejores precios para el producto y tiene la facultad de tomar la decisión de vender o no, el producto según sea el caso.
- El encargado de la división de ventas, deberá hacerse acompañar siempre por un miembro de la Junta Directiva, de preferencia por el presidente del grupo.



<b>Comité de Productores de Tomate</b>	<b>Procedimiento No: 3</b> Traslado y venta del producto al comprador.	<b>No. de pasos: 12</b>	<b>Fecha</b> Octubre 2003
--	---	-------------------------	------------------------------

<b>Comercialización de Tomate</b>	Hoja No: 2 De: 3
Inicia: Productor Finaliza: Mayorista	Elaborado por: Edgar Bethancourth

UNIDAD ADMINISTRATIVA	No. PASOS	ACTIVIDAD
Productores Asamblea	1	Recolectan el cultivo.
Productores Asamblea	2	Trasladan a centro de acopio.
Encargado División de Ventas y producción	3	Pesa y apunta el tomate entregado.
Productores Asamblea	4	Limpian y clasifican el producto.
Encargado División de producción	5	Supervisa y autoriza la limpia y clasificación.
Encargado División de producción	6	Pesa nuevamente el producto ya clasificado.
Encargado División de producción	7	Entrega documento con datos totales de producto clasificado.
Encargado División de venta	8	Revisa y verifica informe.
Encargado División de venta	9	Contrata el flete para transportar el producto.
Productores División de venta y Asamblea	10	Cargan el producto al transporte.
Encargados División de ventas y presidente J.D.	11	Negocian y obtienen un precio justo.
Encargados División de ventas y presidente J.D.	12	Viajan a vender el producto



<b>Comité de Productores de Tomate</b>	<b>Procedimiento No: 3</b> Traslado y venta del producto al comprador.	<b>No. de pasos: 12</b>	<b>Fecha</b> Octubre 2003
--	---	-------------------------	------------------------------

<b>Comercialización de Tomate</b>	Hoja No: 3 De: 3
Inicia: Productor Finaliza: Mayorista	Elaborado por: Edgar Bethancourth

