

**MUNICIPIO DE SAN JORGE
DEPARTAMENTO DE ZACAPA**

**“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA)
Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHATA DE MORRO”**

LOURDES AMANDA JUAREZ RODRÍGUEZ

TEMA GENERAL

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

**MUNICIPIO DE SAN JORGE
DEPARTAMENTO DE ZACAPA**

TEMA INDIVIDUAL

**“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA)
Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHATA DE MORRO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2017**

2017

(c)

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

SAN JORGE – VOLUMEN 2

2-78-15-AE-2014

Impreso en Guatemala, C.A.

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

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA)
Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHATA DE MORRO”**

**MUNICIPIO DE SAN JORGE
DEPARTAMENTO DE ZACAPA**

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

LOURDES AMANDA JUAREZ RODRÍGUEZ

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, marzo 2017

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

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

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



**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS**
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR:** Que en sesión celebrada el día 13 de marzo de 2017, según Acta No. 04-2017 Punto CUARTO inciso 4.1 subinciso 4.1.5 sub-subinciso 4.1.5.44 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título "COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHATA DE MORRO", municipio de San Jorge departamento de Zacapa.

Presentó

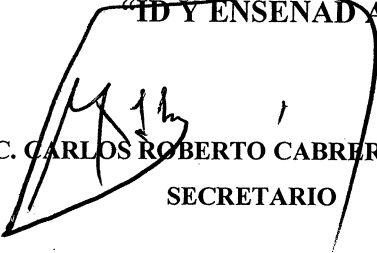
LOURDES AMANDA JUAREZ ROGRÍGUEZ

Para su graduación profesional como: ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

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

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a los veintitrés días del mes de marzo de dos mil diecisiete.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



M.CH.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por mantenerme fuerte ante las adversidades de la vida, por haberme dado a los padres tan maravillosos que tengo y por poner en mi camino a personas que me ayudaron y apoyaron en este proceso. Sin ti no soy nada.

A MIS PADRES

Ottoniel Juarez y Amanda Rodríguez de Juarez por los principios y valores que inculcaron en mí, por el esfuerzo y apoyo y por el amor incondicional. Los amo.

A MIS HERMANOS

Erick, Luis, Willian, Estefani y Jose por ser parte de mi vida, por su ayuda y apoyo incondicional en los momentos difíciles y porque los amo con todo mi corazón.

A MI ESPOSO

Miguel Castillo por cuidar de nuestras hijas en mis momentos de ausencia y por el apoyo que me sigues dando para seguir con mis estudios profesionales. Te Amo.

A MIS HIJAS

Caylee y Haylee por ser mi motor de vida. Este es mi legado para que un día pueda verlas como unas grandes profesionales. Son mi fortaleza.

A MIS SOBRINAS

Genesis y Sofia porque quiero ser su ejemplo. Cuentan conmigo.

A LAS FAMILIAS

Castillo Rosales, Juarez Florian y Rodríguez García por el apoyo brindado para alcanzar esta meta. Mil Gracias.

A MIS AMIGOS (AS)

Por su sincera amistad y apoyo incondicional.

A LA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por abrirme las puertas de tan gloriosa casa de estudios, a los docentes y asesores por compartir sus conocimientos conmigo. Gracias.

Y ESPECIALMENTE USTED

Por compartir este momento tan especial conmigo.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	Página
	i

CAPÍTULO I CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO

1.1	MARCO GENERAL	1
1.1.1	Antecedentes históricos del Municipio	1
1.1.2	Localización y extensión territorial	3
1.1.3	Clima	4
1.1.4	Orografía	4
1.1.5	Aspectos culturales y deportivos	4
1.2	DIVISIÓN POLÍTICO – ADMINISTRATIVA	5
1.2.1	División política	5
1.2.2	División administrativa	6
1.2.2.1	Concejo Municipal	7
1.2.2.2	Alcaldías auxiliares	7
1.2.2.3	Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE)	8
1.3	RECURSOS NATURALES	9
1.3.1	Agua	9
1.3.2	Bosques	9
1.3.3	Suelos	10
1.3.3.1	Tipos de suelos	10
1.3.3.2	Usos del suelo	11
1.3.4	Fauna	11
1.3.5	Flora	12
1.4	POBLACIÓN	12
1.4.1	Población total, número de hogares y tasa de crecimiento	13
1.4.2	Población por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica	14
1.4.3	Densidad poblacional	15
1.4.4	Población económicamente activa	16
1.5	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	18
1.5.1	Servicios estatales	19
1.5.2	Servicios municipales	21
1.6	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	24
1.6.1	Mercados	24

1.6.2	Vías de acceso	25
1.6.3	Puentes	26
1.6.4	Energía eléctrica comercial e industrial	26
1.6.5	Telecomunicaciones	27
1.6.6	Transporte	27
1.6.7	Rastros	27
1.7	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	27
1.7.1	Organizaciones sociales	28
1.7.2	Organizaciones productivas	28
1.8	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	28
1.8.1	Flujo comercial	28
1.8.2	Flujo financiero	29

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCCIÓN DE PAN

2.1	PRODUCCIÓN	31
2.1.1	Características tecnológicas	31
2.1.2	Volumen y valor de la producción	32
2.2	RESULTADOS FINANCIEROS	33
2.2.1	Costo directo de producción	33
2.2.2	Estado de resultados	37
2.2.3	Financiamiento	38
2.3	COMERCIALIZACIÓN	38
2.3.1	Mezcla de mercadotecnia	38
2.3.2	Canales de comercialización	41
2.3.3	Márgenes de comercialización	43
2.4	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	47
2.4.1	Tipo de organización	47
2.4.2	Tipo de autoridad o sistema	47
2.4.3	Estructura organizacional	48
2.5	GENERACIÓN DE EMPLEO	49
2.6	RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	49
2.6.1	Problemática encontrada	49
2.6.2	Propuesta de solución	50

CAPÍTULO III PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHATA DE MORRO

3.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	52
3.2	JUSTIFICACIÓN	53

3.3	OBJETIVOS	54
3.3.1	General	54
3.3.2	Específicos	54
3.4	ESTUDIO DE MERCADO	54
3.4.1	Identificación del producto	55
3.4.2	Oferta	56
3.4.3	Demanda	58
3.4.4	Precio	63
3.4.5	Comercialización	63
3.5	ESTUDIO TÉCNICO	63
3.5.1	Localización	63
3.5.2	Tamaño	64
3.5.3	Proceso productivo	65
3.5.4	Requerimientos técnicos	67
3.6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	67
3.7	ESTUDIO FINANCIERO	68
3.7.1	Inversión fija	68
3.7.2	Inversión en capital de trabajo	69
3.7.3	Inversión total	71
3.7.4	Financiamiento	72
3.7.5	Estados financieros	73
3.8	EVALUACIÓN FINANCIERA	76
3.9	IMPACTO SOCIAL	78

**CAPÍTULO IV
COMERCIALIZACIÓN
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHA DE MORRO**

4.1	PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN	79
4.1.1	Mezcla de mercadotecnia	79
4.1.1.1	Producto	79
4.1.1.2	Precio	81
4.1.1.3	Plaza	82
4.1.1.4	Promoción	84
4.2.2	Canales de comercialización	85
4.2.3	Márgenes de comercialización	86

**CAPÍTULO V
ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHATA DE MORRO**

5.1	JUSTIFICACIÓN	89
5.2	OBJETIVOS	90

5.2.1	General	90
5.2.2	Específicos	90
5.3	TIPO Y DENOMINACIÓN	91
5.4	MARCO JURÍDICO	91
5.4.1	Normatividad interna	91
5.4.2	Normatividad externa	92
5.4.3	Conformación de la organización	93
5.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	94
5.5.1	Diseño funcional	94
5.5.2	Diseño nominal	95
5.5.3	Sistema de organización	97
5.6	PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	97
5.6.1	Asamblea general	97
5.6.2	Comisión de vigilancia	98
5.6.3	Consejo de administración	98
5.6.4	Comité de educación	98
5.6.5	Administración	99
5.6.6	Producción	99
5.6.7	Comercialización	99
5.7	APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	100
5.7.1	Planeación	100
5.7.2	Organización	102
5.7.3	Integración	103
5.7.4	Dirección	105
5.7.5	Control	107
	CONCLUSIONES	110
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	116
	ANEXOS	118

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Cobertura forestal. Año: 2014.	10
2	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Población total y número de hogares. Años: 1994, 2002 y 2014.	13
3	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Población por sexo, área, grupo étnico y edad. Años: 1994, 2002 y 2014.	14
4	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Densidad poblacional. Años: 1994, 2002 y 2014.	15
5	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Población económicamente activa por sexo. Años: 1994, 2002 y 2014.	16
6	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Población económicamente activa por área geográfica. Años: 1994, 2002 y 2014.	17
7	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Población económicamente activa por actividad productiva. Años: 2002-2014.	18
8	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Cobertura de servicios estatales. Año: 2014.	19
9	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Cobertura de servicios municipales. Área urbana y rural. Año: 2014.	21
10	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Volumen y valor de la producción de panaderías. Año: 2014.	32
11	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Estado de costo directo de Panaderías. Del 01 de enero al 31 de diciembre 2014.	33

12	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Estado de resultados de Panaderías. Del 01 de enero al 31 de diciembre 2014.	37
13	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Márgenes de comercialización de Panaderías. Año: 2014.	43
14	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Márgenes de comercialización de Panaderías. Año: 2014.	45
15	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Oferta histórica y proyectada de horchata. Período 2009-2018. (Cifras en unidades).	57
16	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Demanda potencial histórica y proyectada de horchata. Período 2009-2018.	60
17	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Consumo aparente histórico y proyectado de horchata. Período 2009-2018. (Cifras en unidades).	61
18	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Demanda insatisfecha histórica y proyectada de horchata. Período 2009-2018. (Cifras en unidades).	62
19	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Volumen y valor de la producción. Año: 2014.	65
20	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Inversión fija. Año: 2014.	68
21	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Inversión en capital de trabajo. Año: 2014.	70
22	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Inversión total. Año: 2014.	71
23	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Plan de amortización Año: 2014.	73

- | | | |
|-----------|---|-----------|
| 24 | Municipio de San Jorge Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Estado de costo directo de producción proyectado. Del 01 de enero al 31 de diciembre. (Cifras en quetzales). | 74 |
| 25 | Municipio de San Jorge Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Estado de resultados proyectado. Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año. (Cifras en quetzales). | 75 |
| 26 | Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Márgenes de comercialización propuestos. Año: 2014. | 86 |

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Centros poblados por categoría. Años: 1994, 2002 y 2014.	5
2	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Vías de acceso. Año: 2014.	25
3	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Puentes por centros poblados. Año: 2014.	26
4	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Mezcla de mercadotecnia Panaderías. Año 2014.	39
5	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Evaluación financiera.	77

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Principales importaciones y exportaciones. Año: 2014.	29
2	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Canales de comercialización de Panaderías. Año: 2014.	42
3	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Estructura organizacional Panaderías. Año: 2014.	48
4	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Flujograma del proceso productivo. Año: 2014.	66
5	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa Proyecto: Producción de horchata de morro. Canales de comercialización propuestos. Año: 2014.	85
6	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Estructura organizacional funcional. Año: 2014.	95
7	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Estructura organizacional nominal. Año: 2014.	96

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido
1	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Importaciones proyectadas. Año 2014.
2	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Consumo per cápita. Año 2014.
3	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Manual de organización.
4	Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa. Proyecto: Producción de horchata de morro. Manual de normas y procedimientos.

INTRODUCCIÓN

En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se establece como método de evaluación final, el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, para culminar la preparación académica del estudiante, previo a obtener el título de Administrador de Empresas.

Dicho método consiste en conocer y analizar, a través de un diagnóstico socioeconómico, la realidad en el área rural del País, esto con el fin de desarrollar propuestas de inversión que permitan mejorar el nivel socioeconómico de la población.

La información contenida en el presente informe se generó en el municipio de San Jorge, departamento de Zacapa, durante el mes de octubre del año 2014, bajo el tema general: Diagnóstico socioeconómico, potencialidades productivas y propuestas de inversión”, del cual surge el tema individual: “Comercialización y Organización Empresarial (Panadería) y Proyecto: Producción de Horchata de Morro”.

En esta investigación se utilizaron los métodos estadístico y científico, este último en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, información documental y técnicas de investigación, para la obtención de información en el campo: la observación, encuesta y entrevista, así como los instrumentos: guía de entrevista y boleta de encuesta.

El presente informe está compuesto por cinco capítulos, a continuación se presenta el contenido de los mismos:

Capítulo I, se sintetizan las variables socioeconómicas tales como: Marco general, división política y administrativa, recursos naturales, población, servicios

básicos y su infraestructura, infraestructura productiva, organización social y productiva y flujo comercial y financiero.

Capítulo II, se realiza el diagnóstico de la producción de pan, donde se hace relevancia al volumen y valor de la producción que genera la actividad artesanal panadera, así como la tecnología que utiliza, el costo directo detallado por producto, la aplicación de la mezcla de mercadotecnia, los canales y márgenes de comercialización, la organización empresarial que ejecutan los artesanos del Municipio, un resumen que detalla los problemas encontrados y como aporte las propuestas de solución, que se consideran factibles para los planteamientos.

Capítulo III, se desarrolla la propuesta de inversión del proyecto: Producción de horchata de morro, con el fin de aportar una guía confiable sobre el estudio de mercado, técnico, administrativo legal y financiero, que son los que respaldan la investigación realizada.

Capítulo IV, se desarrolla la propuesta de comercialización a implementar en la ejecución del proyecto antes mencionado, lo que garantizará el éxito en el proceso de venta del producto.

Capítulo V, se desarrolla la propuesta del estudio administrativo legal para garantizar que las actividades y procesos productivos y administrativos se lleven a cabo de una manera ordenada y con el fin de optimizar tiempo y recursos.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos que contienen los manuales de organización y normas y procedimiento, los cuales serán de gran utilidad para la puesta en marcha del proyecto.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO

El en presente capítulo se desarrollarán las variables socioeconómicas más representativas del municipio de San Jorge, el cual forma parte del departamento de Zacapa. Dicha información fue obtenida durante el trabajo de campo realizado entre los meses de septiembre y octubre del año 2014.

1.1 MARCO GENERAL

Incluye aspectos específicos del área geográfica a investigar, que en general no cambian, pero podrían hacerlo con la intervención del hombre. Se pueden mencionar: antecedentes históricos, localización y extensión territorial, clima, orografía, aspectos culturales y deportivos del Municipio.

1.1.1 Antecedentes históricos

“Según la demarcación política de la República de Guatemala desde principios del siglo XVIII existió una aldea llamada “Llanetillos”, donde habitaban colonos criadores de ganado. Uno de los primeros pobladores fue el padre Nicolás de Peralta y Cisneros, primer párroco del lugar en el año 1661.

Para el año 1935 los vecinos se organizaron e iniciaron el trámite para cambiar el nombre del lugar. Fue en 1946 cuando el Dr. Juan José Arévalo Bermejo, Presidente de la República, atendió la solicitud y autorizó el cambio a “aldea San Jorge” y desde entonces ésta conserva el nombre.

En la búsqueda de mejorar las condiciones de vida de los habitantes, en octubre de 1984, se genera una nueva solicitud, la cual tiene como principal objetivo elevar a categoría municipal la aldea San Jorge, de la cual no se obtiene ninguna respuesta. En agosto de 1999, se forma la "Comisión de Apoyo Pro

Municipio" y envían el requerimiento al entonces Presidente de la República Álvaro Arzú Irigoyen.

En septiembre del 2001, tanto el Instituto Nacional de Estadística, como el Instituto Geográfico Nacional, emiten dictamen técnico y jurídico, donde establecieron que la Aldea no reunía los requisitos necesarios en cuanto a territorio, delimitación del área del futuro Municipio y la falta de servicios básicos, requerimientos establecidos en el acuerdo gubernativo de 1938 y el Código Municipal Decreto 58-88.

Después de resolver conflictos sobre límites jurisdiccionales y conseguir la aprobación de Municipios vecinos para compartir límites territoriales, se retoma el proceso mediante el traslado del mismo al IGN, por parte del Ministerio de Gobernación, quienes definieron mediante oficio No. DAC-EVF-ARL-143/2008 delimitar un área de 82 kilómetros cuadrados, lo cual formaría el nuevo Municipio.

En el 2009, mediante oficio Ref. Cartografía 112-2009, el INE certifica una población de 10,005 habitantes conformada por los poblados: aldea San Jorge, El Barranco Colorado, Los Tablones, Plan del Morro, San Juan, Caserío San Felipe el Viejo, La Jarretada, El Terrero, Mal País, El Cimarrón, Sinaneca y Colonia El Milagro. El expediente es trasladado al Ministerio de Gobernación para seguir el trámite ante SEGEPLAN.

Es así, como finalmente, el 21 de febrero del 2014 el Congreso de la República de Guatemala, bajo el Decreto No. 2-2014 y con publicación en el Diario Centroamérica se anuncia la creación del nuevo municipio denominado San Jorge perteneciente al Departamento de Zacapa establecido en el artículo uno de dicho decreto, así también en el artículo dos indica que la cabecera municipal

será la aldea San Jorge como área urbana y como área rural siete Aldeas y un Caserío.”¹

1.1.2 Localización y extensión

El municipio de San Jorge se encuentra localizado a ciento cincuenta y seis kilómetros de la Ciudad Capital y a ocho de la cabecera departamental. Con base al informe del Instituto Geográfico Nacional, contenido en el Oficio Número DAC-EVF-ARL-134/2008, de fecha 08 de diciembre de 2008, ampliado por el Oficio número DAC-SBPM-126/2012 de fecha 28 de mayo de 2012, las coordenadas geográficas establecidas desde el centro de la cabecera municipal son las siguientes: latitud 14°55'35" y longitud 89°35'31" del meridiano de Greenwich.

Para llegar a San Jorge desde la Ciudad Capital, se toma la Carretera CA 9 hasta Río Hondo, Zacapa, el traslado será de 136 kilómetros; luego la CA 10 a la aldea La Fragua, 18 kilómetros; a continuación la Ruta Departamental 8 hasta el centro del Municipio, 6, para totalizar 156 de recorrido. Otra forma, con el mismo punto de partida, es a través de la Carretera CA 9 hasta el cruce hacia el municipio del Júcaro, departamento de El Progreso, posteriormente se toma la Ruta Nacional 20, se sigue sobre el mismo rumbo ya que éste conduce finalmente al centro de la cabecera municipal.

Cuenta con una extensión territorial de 82 kilómetros cuadrados, de un total de 2,690 con los que cuenta el departamento de Zacapa, lo cual representa el 3.05% de la región. Los límites territoriales son: al norte, oriente y nororiente Zacapa, al sur Chiquimula, poniente Huité y norponiente Estanzuela.

¹ Expediente 990302 Ministerio de Gobernación, Dirección Legislativa No. De Registro 4642. s.n.t.

1.1.3 Clima

El factor clima se manifiesta cálido, los meses de marzo y abril son los más calurosos dado que se perciben temperaturas entre 21.3°C y 33.9°C. En la época de junio a octubre, se mantiene una precipitación promedio de 50 milímetros mensuales. Conserva una humedad relativa del 74% y la velocidad de los vientos es de 6.2 kilómetros por hora. La insolación media, mensual y anual, alcanzan 205 y 2569.7 horas respectivamente. Las lluvias se registran en 470 milímetros por año.

1.1.4 Orografía

El Municipio cuenta con cerros de topografía irregular, debido al alto grado de inclinación en la parte sur y este, los terrenos planos, conocidos también como “vegas”, se encuentran al norte y al oeste. Existe una superficie accidentada en la división fisiográfica de la altiplanicie central. En general el cincuenta por ciento del territorio es montañoso, con cadenas de montes y cerros aislados, los cuales son separados por hondonadas profundas.

1.1.5 Aspectos culturales y deportivos

Dentro de los aspectos culturales pertenecientes a San Jorge se pueden mencionar: jaripeos tanto de ganado vacuno como caballo, peleas de gallo y desfiles hípicas donde se presentan ejemplares de sangre pura. Una de las principales tradiciones es que cada centro poblado realiza una feria titular en honor al Santo Patrono, donde se hacen bailes sociales y la elección de la reina que representará durante un año a la Aldea.

Los platillos típicos del Municipio no podían hacer falta y los más representativos son el llamado “almuerzo de res” y los churrascos. Así mismo, el lugar es reconocido por la elaboración artesanal de conservas de coco, chilacayote, manzanilla y las tradicionales tortas de azúcar, pan de banano y quesadillas.

El fútbol es el deporte que más se practica en el Municipio, tanto por hombres como por mujeres de cualquier edad. La aldea Barranco Colorado cuenta con un estadio, el cual es utilizado para torneos intermunicipales y prácticas del equipo local.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

Esta variable permite establecer los cambios territoriales que ha sufrido el Municipio a través del tiempo, así como la forma en que se desarrollan las actividades administrativas en la municipalidad.

1.2.1 División política

Se analiza la estructura de los centros poblados respecto a la división territorial, categoría y características. Cada uno de estos aspectos es comparado con lo encontrado en la investigación y la situación que poseían años atrás.

El Municipio está conformado por nueve centros poblados, los cuales han variado en cuanto a categoría en el transcurso de los años, debido a que éstos pertenecían al municipio de Zacapa. La tabla siguiente muestra un comparativo en cuanto a la categoría que tenían según el X Censo de Población y V de Habitación 1994, XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 y la investigación realizada.

Tabla 1
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Centros Poblados por Categoría
Años: 1994, 2002 y 2014

No.	Centros Poblados	Categoría		
		*Censo 1994	*Censo 2002	Investigación 2014
1	San Jorge	Aldea	Aldea	Cab. Municipal
2	Barranco Colorado	Aldea	Aldea	Aldea

Continua en la página siguiente

Viene de la página anterior

3	San Juan	Aldea	Aldea	Aldea
4	Los Tablones	No definido	Aldea	Aldea
5	Sinaneca	No definido	Aldea	Aldea
6	Plan del Morro	Aldea	Aldea	Aldea
7	Cimarrón	Caserío	Aldea	Aldea
8	San Felipe	No definido	Caserío	Aldea
9	La Jarretada	Caserío	Caserío	Caserío

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Se puede observar que para los años 1994 y 2002 no existía una cabecera municipal y que las categorías de los centros poblados se limitaban a Aldeas y Caseríos y algunos se encontraban como no definidos.

Sin embargo, en la investigación se determinó que para el año 2014 ya existían una cabecera municipal, como área urbana, conformada por tres colonias: El Milagro, El Manglar, y Meme Chacón y siete barrios: El Centro, La Ceiba, Valla Bajo, Los Morales, El Bordo, Santa Rosita y Mal País; siete aldeas, como área rural, llamadas: Barranco Colorado, San Juan, Los Tablones, Sinaneca, Plan del Morro, Cimarrón, San Felipe y un caserío nombrado La Jarretada. Lo anterior debido a que en este mismo año, dichos centros poblados pasaron a formar parte del nuevo Municipio, el número 336, registrado con el nombre de San Jorge.

1.2.2 División administrativa

Tiene como principal función el análisis del cumplimiento o no, de las actividades administrativas en la gestión de gobierno del Municipio, Se evalúa principalmente cual es la función y atribuciones del Concejo Municipal, Alcaldías Auxiliares y Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-. Una de las principales atribuciones de la administración, es el buen manejo del presupuesto

asignado a cada Municipalidad; el cual debe ser designado en un 90% a programas y proyectos de educación, salud y servicios básicos, para mejorar las condiciones de vida de los habitantes, el 10% restante se utilizará para el funcionamiento del edificio municipal.

En la investigación realizada se pudo determinar que no existe una estructura organizacional totalmente definida, ya que no se encontraron todas las unidades administrativas necesarias para el buen funcionamiento de la gestión de gobierno; atribución que le corresponde al Concejo Municipal, el cual fue nombrado provisionalmente a través de Acuerdo Ministerial número 498-2014, de fecha 16 de julio del año 2014, razón por la cual existen deficiencias y ausencias de personas que desempeñen los cargos y funciones requeridas.

1.2.2.1 Concejo Municipal

Está conformado por el alcalde, el síndico primero, segundo y un suplente, concejal primero, segundo, tercero, cuarto y un suplente, así como dos concejales suplentes. Es el encargado de ejecutar todas las actividades planificadas; con el apoyo de las alcaldías auxiliares de cada centro poblado.

1.2.2.2 Alcaldías auxiliares

En el Municipio existen nueve alcaldías auxiliares, debido a que cada centro poblado cuenta con un líder comunitario. Son los encargados de promover la participación de los habitantes de cada una de las comunidades, a las cuales pertenecen y son líderes, para determinar las principales necesidades que deben ser atendidas por el gobierno municipal. Las actividades que realizan están ligadas al medio ambiente, la educación, la salud, religión, seguridad, entre otras.

1.2.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-

En instancias de coordinación y planificación del Municipio, éstos funcionan bajo el cumplimiento del Artículo 11 de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural; son los representantes encargados de priorizar las necesidades y generar propuestas de solución, que ayuden a mejorar las condiciones de vida de los habitantes y fomentar el desarrollo del municipio de San Jorge.

El Consejo Municipal de Desarrollo de San Jorge, según acta 001-2015 de esa Municipalidad, está conformado por el Alcalde, que es el coordinador; un síndico y los concejales primero, segundo, tercero y cuarto, quienes son encargados de las comisiones de trabajo; también lo conforman doce representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, uno por cada centro poblado del área rural y cuatro de la Cabecera Municipal, un Oficial del Ministerio de Desarrollo Social –MIDES-, un Titular y un Suplente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-; un Coordinador y un Suplente del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS-; un Monitor Titular de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-; un Registrador Civil del Registro Nacional de las personas –RENAP-; un Promotor Ambiental del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales –MARN-; una Supervisora Educativa de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa –DIDEDUC-; un Titular y un Suplemente del Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-; un encargado de la Subestación 24 -14 de la Comisaría No. 24 del Ministerio de Gobernación –MINGOB-; y cuatro representantes de la Sociedad Civil.

Entre las principales funciones están priorizar necesidades, problemas y soluciones para el desarrollo integral del Municipio, así como coordinar todas las actividades tales como políticas, planes, programas y proyectos, enfocados en bienestar de los habitantes de San Jorge.

1.3 RECURSOS NATURALES

Son los bienes que se encuentran en la naturaleza y pueden ser manejados, explotados y aprovechados por el ser humano, los cuales bajo estas acciones se convierten en bienes económicos.

1.3.1 Agua

El Municipio carece de ríos, solamente existen las quebradas: San Juan, El Limón, Trapiche, San Pedro, San Jorge, El Frutillo, San Felipe, Los Aripines, Labrazón, La Cólera, El Aguacate, El Amarillo, Paronago, La Puerta, Los Jobos, El Cubilete de Alejos y Las cañas, las cuales atraviesan el territorio y desembocan en el Rio Grande; éstas llevan caudal únicamente en invierno, período comprendido entre los meses de mayo a octubre, siempre y cuando no exista una canícula que lo evite.

Así mismo, existe un alto grado de contaminación en los alrededores, debido a que las personas botan basura y realizan sus necesidades fisiológicas, esto derivado a la poca cobertura que existe en el Municipio de los servicios de letrización y extracción de basura.

1.3.2 Bosques

Son recursos esenciales para la conservación de la flora, la fauna y los suelos, adicional a que transforman el dióxido de carbono en oxígeno, lo cual es esencial para conservar la vida.

La cobertura forestal del Municipio se da entre 1 hasta 24 kilómetros cuadrados del total del territorio, así como áreas con pastos naturales, matorrales y bosques secundarios. En el siguiente cuadro se detallan los tipos de bosques encontrados y área que ocupan.

Cuadro 1
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Cobertura Forestal
Año: 2014

Nombre del bosque	Símbolo	Área Km²	Área %
Bosque latifoliado	BL	10	12
Asociación bosque secundario arbusto	Absa	24	29
Área sin cobertura forestal	Ascfc	48	59
Total		82	100

Fuente: elaboración propia, con base al mapa del Sistema de Reforestación Ambiental del departamento de Zacapa y del mapa cartográfico del límite territorial del municipio de San Jorge del Instituto Geográfico Nacional –IGN-, año 2014.

Como se observa en el cuadro anterior el 59% del territorio total se encuentra sin cobertura forestal, el 29% son bosques secundarios o arbustos que para ser utilizados deben ser sometidos a procesos de reforestación y un 12% fue identificada como área boscosa con el tipo de bosque latifoliado, donde el árbol que predomina es el pino; éste crece en forma natural desde los 800 metros sobre el nivel del mar en adelante, sobre todo en zonas con suelos pobres.

1.3.3 Suelos

Al igual que los bosques, los suelos representan un recurso muy importante, debido a que son parte fundamental para el desarrollo de los ecosistemas, la convivencia del ser humano, así como de los animales y las plantas.

1.3.3.1 Tipos de suelo

En el Municipio se identificaron tres grupos de suelos: los aluviones cuaternarios, rocas ultra básicas de edad desconocida, generalmente serpentinitas y rocas volcánicas que incluyen colada de lava y edificios volcánicos.

Sin embargo los que se identifican en el territorio son nombrados zacapa: de características montañosa y pendientes empinadas, constituye una superficie de 14 km² que equivale al 17.38%; altombran: de formación más antigua

conformado por rocas como el granito, el gneis entre otras, con espacio de 20 km² lo que se valora en 24%; de los valles: se constituye por tener poco afloramiento de rocas con extensión de 48 km² lo que corresponde al 59% cubierto por bosque, pastos y cultivos como el frijol, maíz, melón, entre otros.

1.3.3.2 Usos del suelo

Se refiere a la interacción o uso que el hombre le da a la superficie llamada tierra, lo cual puede ser producir, modificar o para la conservación.

Según los datos obtenidos en la investigación, existen dos tipos de uso que el Municipio le da a este recurso los cuales son: actual y potencial. El primero es utilizado para el cultivo de melón, sandía y otros productos de exportación; en menor proporción para la producción de tomate, chile pimiento, maíz, frijol y otras hortalizas, pastos; crianza, engorde y obtención de leche de ganado bovino; explotación del aviar, porcino y equino.

Los usos potenciales que se le pueden dar al suelo, en mayor magnitud, ya que están aptos para ser explotados son: el cultivo de güicoy, almendra y siembra de heno.

Los suelos de topografía accidentada son empleados para la producción de maíz principalmente y en pequeña proporción frijol, ambos cultivos se destinan al autoconsumo, casi de forma exclusiva.

1.3.4 Fauna

Son todas las clases de animales encontradas en el Municipio, entre las cuales se pueden mencionar la mamífera compuesta por: ardilla, gato de monte, zorra, cotuza, taltuza, tacuazín, mapache, tepezcuinte, liebres, conejos, pizotes, zorrillo y comadreja. Entre las aves están: oropéndolas, trepadores, carpinteros,

chachas, urracas, chepillo, shara verde, pico de navaja, tordito, sanates, colibrí, palomas de castillas, paloma, perdeos, pajuil, jilguero, pijuy, cochero pico blanco, pájaro borrachero. Serpientes y reptiles se pueden mencionar: tamagás, coral, devanador, zumbadora, chichicuda, bejuquillo, terciopelo y mecasal.

1.3.5 Flora

Corresponde al recurso vegetativo que se encontró en el Municipio, entre lo que se puede mencionar una diversidad de especies forestales, monte espinoso, seco subtropical, la vegetación natural es de tipo estepa o cactus gigantes.

Las zonas bioclimáticas del Municipio son bosques secos tropicales lo que genera una diversidad de especies forestales, tanto coníferas, como de hoja ancha o latifoliadas. En el área de vida del lugar, se encontró el monte espinoso seco subtropical y bosque del mismo tipo. Por la aridez en las partes bajas de la zona, existe el bosque chaparral espinoso, cuya particularidad es agrupar a los ecosistemas de cactáceas, zarzales y bosques secos caducifolios en donde abundan los arboles de acaceas, yajes, aripines, brasil, mimosa, guayacán, manzanote y palo de jote.

1.4 POBLACIÓN

Se compone por el conjunto de personas que residen en un espacio geográfico determinado y es una de las principales variables para realizar un diagnóstico económico y social.

Es la unidad de análisis más importante de la investigación, debido a que permitirá estudiar vínculos y características territoriales, políticas, jurídicas, étnicas o religiosas. Por lo que, se hace necesario un razonamiento por sub variables.

1.4.1 Población total, número de hogares y tasa de crecimiento

Según datos obtenidos en la investigación, San Jorge alberga una población de 17,780 habitantes distribuida en 3,556 hogares, donde la cabecera municipal es la de mayor número de personas con el 32% del total, luego le siguen las aldeas Barranco Colorado con el 26% y San Juan con un 20%.

En el cuadro siguiente se hace referencia al número de personas por centro poblado.

Cuadro 2
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Población total y número de hogares
Años: 1994, 2002 y 2014

Centro Poblado	Censo 1994*		Censo 2002*		Municipalidad 2014		Proyección INE 2014	
	Pob.	Hogares	Pob.	Hogares	Pob.	Hogares	Pob.	Hogares
Cab. Municipal	2,287	527	2,933	623	5,675	1,135	4,330	764
Barranco Colorado	1,760	443	2,144	462	4,675	935	3,165	566
San Juan	1,556	379	1,783	383	3,500	700	2,632	469
Los Tablones	621	134	1,285	233	2,050	410	1,897	286
Sinaneca	350	74	424	79	640	128	626	97
Plan del Morro	308	61	338	61	550	110	499	75
Cimarrón	218	37	252	42	375	75	372	51
San Felipe	88	23	150	34	195	39	221	42
La Jarretada	44	9	67	15	120	24	99	18
Total	7,232	1,687	9,376	1,932	17,780	3,556	13,843	2,368

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, proyección 2014 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y Municipalidad.

Al comparar los Censo de Población y Habitación de los años 1994 y 2002 se pudo determinar que para ambos estudios los centros poblados pertenecían al municipio de Zacapa y existió un aumento del 22.86% de habitantes. Ahora bien, respecto a lo proyectado según el -INE- para el 2014 y el último año censado el incremento es del 32.27%, con una tasa de crecimiento de 3%.

1.4.2 Población por sexo, edad, pertenencia étnica y área geográfica

En la investigación se determinó que del total de habitantes que tiene el Municipio el 49% pertenecen al género masculino y el 51% son del femenino, lo cual no varía en gran relevancia según los censos 1994 y 2002. El cuadro siguiente muestra, claramente, las transiciones de estos indicadores.

Cuadro 3
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Población por Sexo, Área, Grupo Étnico y Edad
Años: 1994, 2002 y 2014

Población	Censo 1994*		Censo 2002*		Municipalidad 2014		Proyección INE 2014	
	Habs.	%	Habs.	%	Habs.	%	Habs.	%
Sexo								
Hombres	3,507	48	4,491	48	8,712	49	6,631	48
Mujeres	3,725	52	4,885	52	9,068	51	7,212	52
Total	7,232	100	9,376	100	17,780	100	13,843	100
Área								
Urbana	2,287	32	2,933	31	5,675	32	4,330	31
Rural	4,945	68	6,443	69	12,105	68	9,513	69
Total	7,232	100	9,376	100	17,780	100	13,843	100
Grupo étnico								
Indígena	211	3	27	0.3	0	0	40	0.3
No indígena	7,021	97	9,349	99.7	17,780	100	13,803	99.7
Total	7,232	100	9,376	100	17,780	100	13,843	100
Edad								
0-06	1,354	19	1,682	18	1,778	10	2,483	18
07-14	1,570	22	1,914	20	3,200	18	2,826	20
15-64	3,850	53	5,167	55	11,202	63	7,629	55
65 y más	458	6	613	7	1,600	9	905	7
Total	7,232	100	9,376	100	17,780	100	13,843	100

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, proyección 2014 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y Municipalidad.

Respecto a la edad, se estableció que el 63% de la población se encuentran entre los 15 y 64 años, el 100% es no indígena. La mayor concentración de

población se encuentra en el área rural con el 68%, puesto que, la urbana está compuesta únicamente por la cabecera municipal a la cual le corresponde el 32%.

1.4.3 Densidad poblacional

Es el indicador que establece la cantidad de habitantes que se encuentran por kilómetro cuadrado. Para el estudio de este indicador es necesario tomar en consideración 82 Km² que es el tamaño territorial del Municipio.

Cuadro 4
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Densidad Poblacional
Años: 1994, 2002 y 2014

Municipal	Población	Km²	Densidad
Censo 1994	7,232	82	88
Censo 2002	9,376	82	114
Investigación 2014	17,780	82	217
Proyección 2014	13,843	82	169
Departamental			
Censo 1994	157,008	2,690	58
Censo 2002	200,167	2,690	74
Proyección 2014	232,667	2,690	86
Nacional			
Censo 1994	8,331,874	108,889	77
Censo 2002	11,237,196	108,889	103
Proyección 2014	15,806,675	108,889	145

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, proyección 2014 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y Municipalidad.

En el trabajo de campo se determinó que por cada kilómetro cuadrado se encuentran 217 habitantes. Existe una variación en cuanto a los censos 1994 y 2002 dado que éstos presentan 88 y 114 respectivamente, lo que muestra un incremento del 22.81% entre un año y otro.

Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística, la densidad poblacional para el año 2014 debió ser 169 personas, lo cual difiere en un 22.12% con respecto a lo encontrado en la investigación.

1.4.4 Población económicamente activa (PEA)

Este indicador estudia a la población que está en edad de trabajar, la cual comprende personas mayores de 14 años, sin tomar en consideración la existencia o ausencia de empleo.

- **Sexo**

La población económicamente activa por sexo permite determinar el crecimiento poblacional de una forma distinta, ya que se evidencia el género que entra a la edad de ser activo en la economía. En el cuadro siguiente se muestra el comportamiento de este indicador.

Cuadro 5
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Población Económicamente Activa por Sexo
Años: 1994, 2002 y 2014

	Censo 1994*		Censo 2002*		Municipalidad 2014		Proyección INE 2014	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Hombres	1,651	85	2,203	71	3,812	67	3,253	71
Mujeres	294	15	880	29	1,878	33	1,299	29
Total	1,945	100	3,083	100	5,690	100	4,552	100

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, proyección 2014 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y Municipalidad.

La población económicamente activa, en cuanto a la clasificación por sexo, se encontró que para el censo 1994 los hombres representaban el 85% y las mujeres solamente el 15%, para el 2002 y la proyección se reflejó un 71% y 29%, para el 2014 se evidencia un nuevo aumento para el género femenino con

el 67% y 33% para el masculino, lo cual significa que en el transcurrir de los años ha habido un aumento en el crecimiento poblacional femenino respecto a la PEA.

- **Área geográfica**

Este indicador permite determinar el porcentaje que constituye el área urbana y rural de la PEA total. Para esto se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro 6
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Población Económicamente Activa por Área Geográfica
Años: 1994, 2002 y 2014

Área	Censo 1994*		Censo 2002*		Municipalidad 2014		Proyección INE 2014	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Urbana	550	28	1,109	36	1,821	32	1,637	36
Rural	1,395	72	1,974	64	3,869	68	2,915	64
Total	1,945	100	3,083	100	5,690	100	4,552	100

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002, proyección 2014 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y Municipalidad.

Según el área geográfica, para los tres años que se analizan y las proyecciones inclusive, la mayor cantidad de personas que se encuentran en edad de trabajar esta aglomerada en el área rural. Sin embargo, al comparar el censo 2002 y la investigación realizada, se observa una disminución en el área urbana del 4%, lo cual puede considerarse como una posible migración interna.

- **Actividad productiva**

Para determinar la población económicamente activa, se presenta el siguiente cuadro donde se analiza la ocupación de los habitantes.

Cuadro 7
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Población Económicamente Activa por Actividad Productiva
Años: 2002 y 2014

Actividad Productiva	Censo 2002*		Municipalidad 2014	
	Habitantes	%	Habitantes	%
Agricultura, caza, silvicultura y pesca	1,950	63	3,983	70
Explotación de minas y canteras	4	0	0	0
Industria manufacturera, textil y alimentación	250	8	0	0
Servicios	329	11	398	7
Organizaciones extraterritoriales	0	0	0	0
Rama de actividad no específica	12	0	171	3
TOTAL	3,083	100	5,690	100

*Durante los Censos de 1994 y 2002, todos los centros poblados correspondían políticamente al municipio de Zacapa.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 y Municipalidad.

Respecto al dinamismo productivo, se determinó claramente que pasado 20 años, las actividades que se mantienen en el Municipio son: la agricultura, la caza, la silvicultura y la pesca, dado que para el año 2002 éstas representaban el 63% de la ocupación de los habitantes, para el año 2014 el 70% y según proyecciones se mantiene la información del último censo.

1.5 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Es una variable que puede medir la calidad de vida de los habitantes mediante el grado de cobertura que éstos alcancen. El Estado tiene la obligación de proporcionar servicios básicos gratuitos como: educación, salud y energía eléctrica, los cuales se clasifican como estatales y en los municipales se encuentran: agua, drenajes y alcantarillado, sistemas de tratamientos de aguas servidas y recolección de basura, letrinas, cementerio y tratamiento de desechos sólidos.

1.5.1 Servicios estatales

Son servicios creados por constitución o por ley que tienen como finalidad satisfacer las necesidades regulares y de manera continua, que demanda una población residente en un territorio establecido. En el cuadro siguiente se muestran los encontrados en el municipio de San Jorge y la cobertura que poseen al año 2014.

Cuadro 8
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Cobertura de Servicios Estatales
Año: 2014

Servicio	Investigación 2014	
	Cantidad de usuarios	Cobertura %
Educación		
Preprimaria	502	18
Primaria	1715	61
Básicos	513	18
Diversificado	87	3
Total	2,817	100
Salud		
Centro de Salud San Jorge	248	90
Médico particular	25	9
Otros	3	1
Total	276	100
Energía eléctrica		
Área urbana	114	95
Área rural	256	97
Total	370	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

En el área urbana del Municipio la mayoría de los establecimientos educativos son públicos y privados, e inician la enseñanza en el nivel de preprimaria. En el área rural se encontraron únicamente estatales. Las principales deficiencias o carencias encontradas en el 50% de los establecimientos son: el personal docente, el cual es insuficiente para atender la afluencia de niños que asisten a las escuelas, carencia de mobiliario y equipo como pizarrones, escritorios,

cátedras entre otros, un aspecto preocupante es el deterioro de la infraestructura debido a la insuficiencia o ausencia total del servicio sanitario, salones pequeños donde en ocasiones imparten clases para dos grupos de distinto grado.

Es importante establecer el nivel de cobertura que existe en el Municipio, ya que es un factor determinante para medir el desarrollo social y en un futuro a corto, mediano o largo plazo, el económico; el que más cobertura tiene para el año 2014 es el de primaria con el 61%, el cual comparado al año 2002 ha disminuido un 33%. Según la encuesta, esto se deriva principalmente del factor económico, pero también existen estereotipos sociales donde los padres consideran que es suficiente para cualquier niño aprender a leer y escribir o bien en el caso de las niñas, consideran que no es necesario que estudien y si lo hacen al llegar a sexto grado se ausentan. Por lo anterior, se estableció una tasa de analfabetismo de 21%.

Respecto a salud el Municipio cuenta con un centro de salud tipo "B", el cual se encuentra ubicado en la cabecera municipal. Este único sitio presta servicios de consulta general, partos y principales problemas de salud, a toda la población, apoyado por un puesto de salud móvil situado en la aldea Los Tablones y una clínica particular especializada en ginecología. Así también existen deficiencias que limitan el buen funcionamiento del centro, como la ausencia de equipo y medicamentos para brindar servicios de calidad y cubrir las necesidades de los habitantes, que generalmente se ven obligados a desplazarse al Hospital Regional de Zacapa.

Se demuestra que el 90% de las personas acuden al Centro de Salud de San Jorge para cubrir sus necesidades, otra parte considerable de habitantes representados por el 9% visitan médicos particulares y el 1% restante acude a otro tipo de servicio.

La energía eléctrica se divide en dos tipos de servicio uno interno el cual es la energía domiciliar y otro externo que corresponde al alumbrado público, ambos necesarios para el bienestar de la población. En el área urbana del Municipio existe una cobertura del 95%, mientras que en el área rural, ésta es del 97%, en ambos casos, es menos del 10% de los hogares, que no tienen acceso o no pueden sufragar el costo de esta asistencia.

1.5.2 Servicios municipales

La municipalidad de San Jorge como ente gobernador del lugar tiene obligaciones que debe cumplir para garantizar el desarrollo económico y social de la población. El cuadro siguiente muestra la cobertura que al año 2014 tienen los habitantes en cuanto a los servicios básicos municipales.

Cuadro 9
Municipio de San Jorge Departamento de Zacapa
Cobertura de Servicios Municipales
Área Urbana y Rural
Año: 2014

Servicio por área	Encuesta 2014			
	Total de Hogares	Viviendas con Servicio	Viviendas sin Servicio	%
Agua				
Área urbana	120	107	13	89
Área rural	264	220	44	83
Total	384	327	57	
Energía eléctrica				
Área urbana	120	114	6	95
Área rural	264	256	8	97
Total	384	370	14	
Drenajes y alcantarillado				
Área urbana	120	40	80	33
Área rural	264	19	245	7
Total	384	59	325	
Tratamiento de aguas servidas				
Área urbana	120	0	120	0

Continua en la página siguiente

Viene de la página anterior				
Área rural	264	0	264	0
Total	384	0	384	
Recolección de basura				
Área urbana	120	23	97	19
Área rural	264	264	0	0
Total	384	287	97	
Tratamiento de desechos sólidos				
Área urbana	120	0	120	0
Área rural	264	0	264	0
Total	384	0	384	
Viene de la página anterior				
Letrinización				
Área urbana	120	107	13	89
Área rural	264	214	50	81
Total	384	321	63	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Para mantener un nivel de vida adecuado se deben satisfacer las necesidades básicas de la población. Estos servicios son indispensables para todo ser humano y se consideran de suma importancia debido a que forman parte esencial del desarrollo del Municipio.

En 1996, bajo el Gobierno del señor Álvaro Arzú y el apoyo de la población, fue instalado, en el Municipio, el primer sistema de distribución de agua, por medio de la construcción de un pozo que lograba prestar el servicio a 217 hogares. Gracias a la organización del comité de vecinos, quienes recaudaron fondos por medio de eventos sociales, en la investigación se estableció la existencia de tres pozos, con los que se logra cubrir el 89% y 83% del total de hogares que cuentan con el vital líquido, en las áreas urbana y rural respectivamente.

Los drenajes y alcantarillados son un sistema de estructuras y tuberías usadas para el transporte de aguas residuales o servidas (alcantarillado sanitario), o aguas de lluvia, (alcantarillado pluvial) desde el lugar en que se generan hasta el sitio en que se vierten al cauce o se tratan. En el Municipio este servicio se

encuentra cubierto en un bajo porcentaje del 33% en el área urbana y aún más deficiente con el 7% en el área rural.

El servicio de recolección de basura es prestado por empresas privadas, únicamente en el casco urbano, donde la cobertura es alta, sin embargo solo el 19% de los hogares lo utiliza, debido a que tiene un costo de Q30.00, el 6% recurre a basureros clandestinos, un escaso 1% la entierra y un alto porcentaje 74% acostumbra quemarla; lo cual genera altos grados de contaminación y por lo tanto elevados riesgos de adquirir enfermedades pulmonares.

La letrización corresponde a la disposición en los hogares de un excusado lavable, letrina o pozo ciego, que permita a los habitantes realizar las necesidades fisiológicas de una forma adecuada. Según la investigación realizada la cobertura de en cuanto a latinización es de 89% y 87% en el área urbana y rural del Municipio.

El sistema de tratamiento de aguas servidas tiene como función crear un hábitat cómodo y saludable para los habitantes de un lugar, que les proporcione bienestar y calidad de vida, además de proteger el medio ambiente. En el Municipio no existe este servicio, debido a la poca cobertura que se tiene en drenajes y alcantarillado, por lo que es necesaria la instalación de tuberías para la recolección de aguas residuales.

El tratamiento en el manejo de los desechos sólidos tiene como objetivo principal disminuir el riesgo de producir contaminación y proteger la salud. Sin embargo, en el Municipio no se ejecuta ninguna actividad para disminuir éstos, entre los cuales se pueden mencionar: residuos fisiológicos, la basura proveniente de los hogares de las distintas comunidades; los restos agrícolas originados por productos utilizados en los cultivos, así como los comerciales

provenientes de las ferias patronales, tiendas y negocios cuya composición es de origen orgánico, fácil de degradar y reciclar, por ejemplo restos de frutas, verduras, cartones, plástico, vidrio, metales y papel.

En la investigación realizada se encontraron siete cementerios, el de mayor capacidad ubicado en la cabecera municipal, debido a que existen dos centros poblados como San Felipe que solo tiene para niños y la Jarretada que no cuentan con un área para esta necesidad y recurren al centro del Municipio para hacer uso del servicio.

1.6 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

Se puede definir como el nivel de desarrollo en el cual se encuentran las distintas actividades productivas y la implementación de las mismas, para la satisfacción y bienestar de una población.

1.6.1 Mercados

El Municipio no cuenta con una edificación apta para llevar a cabo la venta de comestibles tales como granos, legumbre, vegetales, entre otros, es decir, carece de una infraestructura física que funcione como tal. Únicamente en tres centros poblados se organizan mercados ambulantes o días de mercado, como comúnmente se les llama, los cuales se instalan en las calles principales o de mayor comercio.

Los comerciantes pagan un monto de Q.100.00 mensuales, a la municipalidad, por derecho de piso o el uso del espacio físico. En la cabecera municipal funciona el día jueves, en Barranco Colorado el martes y en San Juan todos los días por las mañanas.

1.6.2 Vías de acceso

Las principales vías de acceso que conducen a cualquier tipo de transporte hacia San Jorge se encuentran en regulares y malas condiciones. La siguiente tabla muestra, la distancia que existe desde el centro del Municipio, hacia cada una de las aldeas que pertenecen al área rural del mismo.

Tabla 2
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Vías de Acceso
Año: 2014

No.	Centro Poblado	Tiempo de Acceso	Vía Principal	Vía, Calles y Callejones	Condición	Distancia
1	Cabecera Municipal	0 min	Asfaltado	Terracería	Regular	0 km
2	Barranco Colorado	0 min	Asfaltado	Terracería	Regular	0 km
3	San Juan	10 min	Terracería	Terracería	Mala	4.5 km
4	Los Tablones	20 min	Terracería	Terracería	Mala	10.5 km
5	Sinaneca	45 min	Terracería	Terracería	Mala	15 km
6	Plan del Morro	45 min	Terracería	Terracería	Mala	13 km
7	Cimarrón	60 min	Terracería	Terracería	Mala	16 km
8	San Felipe	30 min	Terracería	Terracería	Mala	5 km
9	La Jarretada	15 min	Asfaltado	Terracería	Regular	1 km

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Como se puede observar son tres los centros poblados que se encuentran lejanos del centro del Municipio: Cimarrón, Sinaneca y Plan del Morro con una distancia de 16, 15 y 13 kilómetros respectivamente. Debido al recorrido se puede observar que en tiempo de acceso también representan el mayor número.

Respecto a las condiciones de las vías principales únicamente la cabecera municipal, la aldea Barranco Colorado y el caserío La Jarretada cuentan con asfalto y la condición de las mismas es regular.

Las vías, calles y callejones del Municipio son en un 100% de terracería; y la condición de éstas es mala dado que en época de verano se mantienen con

polvo y en invierno se hacen agujeros que acumulan agua estancada que pueden provocar enfermedades.

1.6.3 Puentes

Los puentes son construcciones que permiten cruzar un accidente geográfico u obstáculo físico tales como: ríos, cañones, valles, caminos, vías férreas o cuerpos de aguas. La tabla siguiente muestra la información sobre los existentes en el Municipio.

Tabla 3
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Puentes por centros poblados
Año: 2014

Centro poblado	Descripción	Nombre del Puente	Comunican con	Condición
San Jorge	Puente	Puente San Jorge	San Jorge con la Fragua	Regular
San Jorge	Badén	Quebrada Mal País	Mal País	Regular
San Juan	Puente	San Juan I	La Peñona	Regular
San Juan	Puente	San Juan II	Piedra el Ahogado	Regular
San Juan	Badén	Badén de San Juan	San Jorge	Regular
Tablones	Puente	Tablones I	San Juan y San Jorge	Regular
Tablones	Badén	Badén de Tablones	San Juan y San Jorge	Regular
Sinaneca	Badén	Badén de Sinaneca	San Jorge	Regular

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La comunicación entre Aldeas y Caseríos, dentro del Municipio, se hace por medio de cuatro puentes y cuatro badenes, cuya condición actual es regular. Los nombres corresponden a la ubicación geográfica que estos tienen, es decir, que fueron nombrados como el centro poblado al cual corresponden.

1.6.4 Energía eléctrica comercial e industrial

Este servicio es básico para el funcionamiento de los diferentes comercios y otras actividades productivas. El mantenimiento e instalación es proporcionado por el Instituto Nacional de Electrificación –INDE-, la distribución y comercialización, corresponde a la empresa transnacional española, Distribuidora de Energía de Oriente, S.A. –DEORSA-.

1.6.5 Telecomunicaciones

Se pudo observar que el 45% de los centros poblados del Municipio se encuentran constantemente comunicados por medio de telefonía fija y móvil, televisión por cable y nacional, radio e internet. Así también, los servicios de correo, encomiendas o envío de mercadería por medio de las empresas Cargo Expreso y Guatex.

1.6.6 Transporte

En el Municipio existe una asociación de 23 microbuses, que cubren rutas de acceso a las aldeas San Juan, Barranco Colorado, San Felipe, la cabecera municipal y el caserío La Jarretada para trasladarse al centro de Zacapa. Para la aldea Los Tablones solo viajan dos camionetas de parrilla, esto es para la movilización de la población hacia las aldeas.

Para las aldeas, Sinaneca, Cimarron y Plan del Morro solo viajan vehículos de doble tracción, por lo que el principal medio de transporte es a pie, motocicleta o bicicleta, debido a las pésimas condiciones de las vías de acceso.

1.6.7 Rastros

Debido a la reciente creación y falta de presupuesto, el Municipio no cuenta con rastros, lo cual fue corroborado con información proporcionada por las autoridades municipales. Para tener acceso a este servicio los pobladores acuden a la cabecera departamental.

1.7 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Establece como se encuentra organizada una población en cuanto al ámbito social y productivo.

1.7.1 Organizaciones sociales

Se entiende como un grupo de personas que interactúan entre sí, con el fin de mantener relaciones sociales para obtener ciertos objetivos. En el Municipio se encontraron las siguientes organizaciones sociales.

- Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE)
- Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE)
- Comités pro-feria
- Comité de mujeres de la Municipalidad
- Comité pro-cultura y deportes (COPRODE)
- Organizaciones religiosas
- Asociaciones sociales

1.7.2 Organizaciones productivas

Son aquellas organizaciones económicas en donde se combinan diferentes factores de la producción para la elaboración bienes o servicios.

Según la investigación realizada se determinó que en San Jorge no existen este tipo de organizaciones que apoyen las actividades productivas para impulsar el desarrollo de los habitantes.

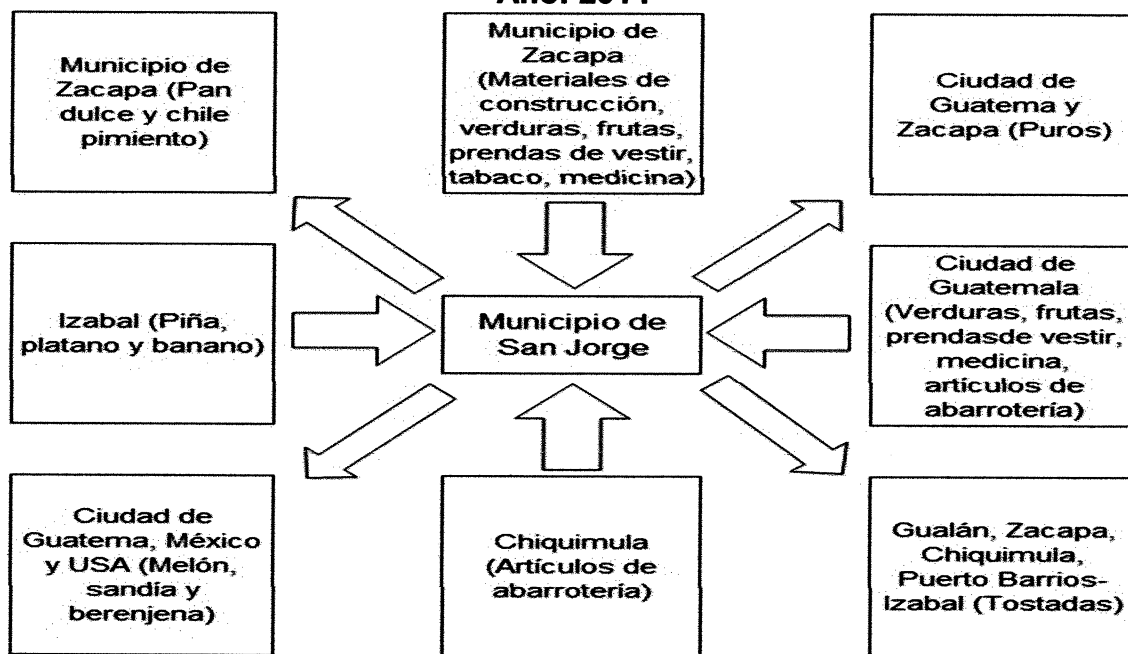
1.8 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

Está constituido por las operaciones que se realizan de forma recíprocas respecto a bienes, productos y servicios, con la finalidad de generar las condiciones necesarias para la satisfacción de necesidades.

1.8.1 Flujo comercial

Se refiere a las importaciones y exportaciones que se llevan a cabo en el Municipio. La gráfica siguiente muestra el ingreso y egreso de productos.

Gráfica 1
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Principales importaciones y exportaciones
Año: 2014



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Entre los principales productos que entran al lugar, para satisfacer las necesidades de la población, se encuentran: verduras, frutas, prendas de vestir, medicina, artículos de abarrotería que provienen de la Ciudad Capital. Respecto a los productos que salen de San Jorge, los cuales son producidos o transformados por los habitantes del Municipio están: pan dulce y chile pimiento que van hacia Zacapa, tostadas que son vendidas a Gualán, Zacapa, Chiquimula y Puerto Barrios, a la Ciudad de Guatemala llegan los puros y a otros países como México y Estados Unidos melón, sandía y berenjena.

1.8.2 Flujo financiero

Es el movimiento monetario que permite que los habitantes del Municipio perciban ingresos económicos provenientes del interior y exterior del país, de las cuales la más importante son las remesas.

Según datos proporcionados por la entidad bancaria Banco de Desarrollo Rural, S.A. –Banrural-, las remesas recibidas durante los meses de enero a octubre del año 2014, suman un monto de Q 1,400,000.00. Lo que demuestra que existe flujo financiero en el Municipio. Se pudo determinar que la mayoría de ingresos provienen de la Ciudad Capital, los cuales enviados por familiares de los habitantes. Así también, perciben entradas del exterior del país, principalmente de Estados Unidos y México, éstas en su mayoría son parte o subsidian la economía de los hogares beneficiados, también son utilizados para fomentar la producción.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCCIÓN DE PAN

En San Jorge, principalmente en la cabecera municipal, se dedican a las actividades comerciales y una de las más importantes, que sirven de subsistencia familiar y generan empleo a los habitantes del lugar, es la panadería. El Municipio es conocido por producir el mejor pan de la región, por lo que es importante estudiar la situación en cuanto a comercialización y organización empresarial de los productores artesanales; donde se analizarán las características tecnológicas, el tipo de mano de obra y la existencia o no de la división del trabajo, entre otros aspectos, determinantes para el buen funcionamiento de las unidades productivas.

2.1 PRODUCCIÓN

La producción es uno de los factores más importantes en las unidades fabricantes de pan. En dicho proceso intervienen varios aspectos que se analizan a continuación, tales como: características tecnológicas y el volumen y valor de la producción.

2.1.1 Características tecnológicas

Son el conjunto de conocimientos técnicos, habilidades y destrezas que combinado con el uso de objetos, herramientas y equipos facilitan las labores de la actividad productiva para diseñar y crear bienes o servicios que satisfacen las necesidades de las personas.

En el caso de la producción de pan se pueden medir de acuerdo al grado de desarrollo o tecnificación que poseen los artesanos, según las herramientas y maquinarias empleadas.

Según la investigación realizada se pudo determinar que los productores de pan

cuentan con las siguientes características: existe división y un pequeño capital de trabajo, materia prima adecuada, la mano de obra es de carácter familiar y ajena a la familia, el tipo de maquinaria, herramientas y equipo son tradicionales ya que cocinan con hornos de leña, trabajan en mesas de madera y se utilizan moldes y utensilios de aluminio hechos de manera artesanal.

2.1.2 Volumen y valor de la producción

En el siguiente cuadro se detalla el volumen y valor de la producción de la elaboración de pan, clasificado por tipo de producto, unidades producidas al año, el monto monetario que representan y el porcentaje que corresponde a cada tipo.

Cuadro 10
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Volumen y Valor de la Producción de Panaderías
Año: 2014

Producto	Unidad de Métrica	Volumen de Producción Anual en Unidades	Valor de la Producción Anual en Q.	Participación por Producto %
Tortas de azúcar	Unidad	539,619	2,428,286	31.72
Quesadilla	Unidad	446,365	1,562,278	20.41
Medio dulce	Unidad	255,500	1,533,000	20.03
Salpor	Paquete	83,543	1,253,145	16.37
Marquesote	Unidad	146,420	878,520	11.48
Total		1,471,447	7,655,229	100.00

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Como se evidencia en el cuadro anterior, el producto que mayor venta representa en la producción de pan, es la torta de azúcar, que abarca el 31.72%, seguidas por la quesadilla con 20.41%, el medio dulce con 20.03%, salpor con 16.37% y marquesote con 11.48%.

Es importante indicar que el producto líder es elaborado por una sola unidad productiva, por lo que es la que mayor fabricación tiene en la actividad artesanal de panaderías.

2.2 RESULTADOS FINANCIEROS

Son realizados con el fin de llevar un control de los costos, gastos y utilidades. Para efectos económicos de la actividad panadera, se analizarán los costos directos de producción y el estado de resultados, las ventas y gastos incurridos durante el año 2014. Este estudio determina si la actividad es rentable o no, al relacionar el comportamiento de los ingresos y egresos en busca, como en todo negocio, de las ganancias.

2.2.1 Costo directo de producción

Para determinar el costo directo de producción, es necesario detallar los egresos incurridos por concepto de materias primas, mano de obra y gastos indirectos de fabricación. En el cuadro siguiente se muestran, por tipo de producto, según la encuesta y los imputados.

Cuadro 11
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Estado de Costo Directo de Panaderías
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2014
(cifras en quetzales)

Producto	Encuesta	Imputados
<u>Torta de azúcar</u>		
Materia prima	1,001,073	1,001,073
Harina	105,253	105,253
Azúcar	99,290	99,290
Sal	3,777	3,777
Royal	7,123	7,123
Ponche de huevo	1,295	1,295
Huevo	539,619	539,619
Esencia	180,772	180,772

Continua en la página siguiente

Viene de la página anterior		
Levadura	63,135	63,135
Agua	809	809
Mano de obra	476,574	640,019
Preparado de la mezcla, amasado	158,858	158,858
Boleado y figurado	158,858	158,858
Horneado de la masa	158,858	158,858
Bonificación	-	72,012
Séptimo día	-	91,433
Costos indirectos variables	242,829	488,329
Cuota patronal	-	71,969
Prestaciones laborales	-	173,531
Leña	242,829	242,829
Costo directo de producción	1,720,476	2,129,421
Unidades producidas	539,619	539,619
Costo por unidad producida	3.18832	3.94616
<u>Quesadilla</u>		
Materia prima	671,423	671,423
Harina de arroz	70,392	70,392
Harina de trigo	34,616	34,616
Queso seco	279,871	279,871
Mantequilla	111,591	111,591
Aceite	123,197	123,197
Royal	5,892	5,892
Azúcar	44,190	44,190
Huevo	1,674	1,674
Mano de obra	262,810	352,940
Amasado	131,405	131,405
Horneado	131,405	131,405
Bonificación incentivo	-	39,709
Séptimo día	-	50,421
Costos indirectos variables	200,864	336,242
Cuota patronal	-	39,686
Prestaciones laborales	-	95,692
Leña	200,864	200,864
Costo directo de producción	1,135,097	1,360,605
Unidades producidas	446,365	446,365
Costo por unidad producida	2.54298	3.04819

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Medio dulce

Materia prima	513,236	513,236
Harina	114,975	114,975
Azúcar	17,246	17,246
Manteca	2,555	2,555
Aceite vegetal	319,375	319,375
Sal	639	639
Levadura	57,488	57,488
Agua	958	958
Mano de obra	197,200	264,828
Amasado	98,600	98,600
Horneado	98,600	98,600
Bonificación	-	29,796
Séptimo día	-	37,832
Costos indirectos variables	114,975	216,557
Cuota patronal	-	29,779
Prestaciones laborales	-	71,803
Leña	114,975	114,975
Costo directo de producción	825,411	994,621
Unidades producidas	255,500	255,500
Costo por unidad producida	3.23057	3.89284

Salpore

Materia prima	274,750	274,750
Harina de maíz	167,086	167,086
Manteca	83,543	83,543
Levadura	8,572	8,572
Sal	13,835	13,835
Azúcar	1,714	1,714
Mano de obra	119,379	160,321
Preparado de la mezcla, amasado	39,793	39,793
Horneado	39,793	39,793
Cortado y empacado	39,793	39,793
Bonificación	-	18,039
Séptimo día	-	22,903
Costos indirectos variables	29,240	90,734
Cuota patronal	-	18,027
Prestaciones laborales	-	43,467
Molido de cascara de maíz	10,443	10,443

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Leña	18,797	18,797
Costo directo de producción	423,369	525,805
Paquetes producidos	83,543	83,543
Costo por paquete producido	5.06768	6.29382
<u>Marquesote</u>		
Materia prima	166,758	166,758
Huevo	91,513	91,513
Azúcar	5,693	5,693
Harina	65,889	65,889
Royal	3,663	3,663
Mano de obra	19,858	26,668
Preparado de la mezcla, amasado	9,929	9,929
Horneado	9,929	9,929
Bonificación	-	3,000
Séptimo	-	3,810
Costos indirectos variables	10,981	21,210
Cuota patronal	-	2,999
Prestaciones laborales	-	7,230
Leña	10,981	10,981
Costo directo de producción	197,597	214,636
Unidades producidas	146,420	146,420
Costo por unidad producida	1.34952	1.46589

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Como se puede observar los costos de materiales se mantienen iguales en todos los productos, sin embargo los rubros de mano de obra y gastos indirectos presentan variaciones entre datos de encuesta e imputados, debido a que los artesanos no consideran el pago de salario mínimo, bonificación incentivo, séptimo día, prestaciones laborales y cuotas patronales para los empleados que trabajan en la producción de pan. Por lo anterior, se reflejan variaciones en el costo directo y en el unitario.

La actividad de panadería es financiada por los ingresos propios y por préstamos a los que se tiene acceso, dado que los percibidos no son suficientes para la inversión en el negocio.

2.2.2 Estado de resultados

Es un resumen financiero que refleja los resultados de las operaciones realizadas en una organización durante un período de tiempo determinado. En otras palabras se puede decir, que es un documento que muestra la utilidad o pérdida económica de una actividad. A continuación se presenta el cuadro que muestra estos movimientos en la actividad artesanal de panaderías.

Cuadro 12
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Estado de Resultados de Panaderías
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2014
(cifras en quetzales)

Descripción	Encuesta	Imputados
Ventas	7,655,229	7,655,229
(-) Costo directo de producción	4,301,950	5,225,088
Ganancia marginal	3,353,279	2,430,141
(-) Costos y gastos fijos	12,500	22,313
Depreciación mobiliario y equipo		9,813
Bolsas plásticas	7,500	7,500
Energía eléctrica	5,000	5,000
Utilidad antes ISR	3,340,779	2,407,828
(-) ISR 28%	935,418	674,192
Ganancia y/o pérdida neta	2,405,361	1,733,636
Rentabilidad		
Ganancia neta/ventas neta	0.31	0.23
Ganancia neta/costos+ gastos	0.56	0.33

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

En la producción de pan del Municipio los artesanos no llevan un registro adecuado de los costos directos de producción, sin embargo debido al volumen y valor de las ventas existen ganancias. La actividad de panadería tiene una utilidad de Q 0.31 por cada quetzal vendido en la encuesta y en los datos imputados es de Q 0.23.

Así mismo, la rentabilidad que se obtiene por cada quetzal que se invierte en costos y gastos es de Q.0.56 para encuesta y Q.0.33 para los imputados.

La rentabilidad de la panadería está regularmente estable durante el año. La producción se incrementa en los meses de junio y julio por el pago de la prestación de bono 14 y en octubre, noviembre y diciembre por la época navideña y vacaciones de los estudiantes.

2.2.3 Financiamiento

La actividad panadera generalmente mantiene la producción con fondos internos, por medio de ahorros, ventas de producciones anteriores y mano de obra familiar. Sin embargo los proveedores de insumos, otorgan créditos de 30 días lo cual se clasifican como fuentes externas, cabe mencionar que los productores solo consiguen prolongar el pago de los materiales para mantener flujo de efectivo.

2.3 COMERCIALIZACIÓN

Se define como la introducción de un nuevo producto al mercado para ser comercializado. Es el conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, así como darle las condiciones y vías de distribución para el comercio, en el cual los productores trasladan a los consumidores finales los bienes que ofrecen. De esta forma los artesanos venden los productos a corto plazo y por los medios más factibles, para obtener ganancias que le permitan el desarrollo del negocio y crecer en el mercado.

2.3.1 Mezcla de mercadotecnia

Son procedimientos o estrategias que influyen en la decisión de compra de los consumidores, en las que se ofrece un bien a un precio establecido, se pone a

disponibilidad del consumidor en lugares determinados, con el propósito de vender los productos que elaboran los artesanos.

La mezcla está dividida en cuatro factores fundamentales que se encargan de influir sobre la demanda, se realiza por medio del análisis del producto que es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de los consumidores, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo, el precio es la representación monetaria que el demandante está dispuesto a pagar por adquirirlo, la plaza es el medio por el cual se hará entrega del mismo a los compradores y la promoción es la forma en la cual se anunciará o darán a conocer los beneficios del producto. En la tabla siguiente se muestra el proceso de comercialización de los principales productos que conforman el sector artesanal de panaderías.

Tabla 4
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Mezcla de Mercadotecnia Panaderías
Año: 2014

Variable	Descripción
Producto	
Variedad	Torta de azúcar Quesadilla Medio dulce Salpore Marquesote
Características	Torta de azúcar: Apariencia compacta por la mezcla de harina, huevo, leche, azúcar, ponche de huevo, levadura y otros ingredientes; empacada en bolsa plástica transparente. Quesadilla: Apariencia porosa por la mezcla de harina de arroz, harina de trigo, queso seco, huevo, azúcar y otros ingredientes; empacada en papel mantequilla. Medio dulce: De tipo pan francés por la mezcla de harina, manteca, azúcar, levadura y otros ingredientes, empacado en bolsa plástica transparente.

Continua en la página siguiente

Viene de la página anterior

	<p>Salpore: Apariencia tostada por la mezcla de harina de maíz, polvo para hornear, sal y azúcar, empacado en papel craft y bolsa plástica transparente.</p> <p>Marquesote: Apariencia porosa por la mezcla de harina, huevo, royal y azúcar; empacado en papel mantequilla.</p>
Diseño	<p>Torta de azúcar y quesadilla: Rectangular de 7 cm de largo por 4 cm de ancho.</p> <p>Medio dulce: Redondo de 5 cm de diámetro.</p> <p>Salpore: Diseño de hoja de árbol de 7 cm de alto por 5 cm de ancho.</p> <p>Maquesote: Rectangular de 10 cm de largo por 7 cm de ancho.</p>
Calidad	Es percibida por parte del consumidor como buena.
Precio	
Precio/lista	<p>Torta de azúcar: Q.4.50</p> <p>Quesadilla: Q.3.50</p> <p>Medio dulce: Q.6.00</p> <p>Salpore: Q.15.00</p> <p>Marquesote: Q.6.00</p>
Descuento	Los precios son fijos para todos los comerciantes, no existen descuentos por compras al mayor.
Pago	El capital de trabajo es limitado por lo que, la forma de pago es al contado.
Plaza	
Canal	La producción se comercializa por medio del canal productor, mayorista, detallista y consumidor final
Cobertura	Local y departamental.
Ubicación	Casa de habitación del propietario en la Cabecera Municipal.
Transporte	Los medios utilizados son vehículo, microbús, moto taxi, bicicleta y a pie.
Promoción	La estrategia utilizada es de manera verbal, es decir, de persona a persona. Se identifican como "Las tortas de San Jorge".

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

En la actividad artesanal de panaderías hay una amplia variedad de productos que se destacan por las propiedades que poseen; como las tortas, que son reconocidas a nivel departamental, debido a la receta e insumos de calidad

utilizados en su elaboración; por ejemplo el uso de materias primas de la granja del productor tales como la leche y los huevos.

Es importante mencionar que el productor de tortas, por el tamaño y volumen de la producción, no tiene la visión de registrar una marca para los productos y dado el reconocimiento que tiene el Municipio, por esta actividad, no lo considera necesario debido al gasto en que se debe incurrir, se identifican únicamente con el nombre comercial "Las tortas de San Jorge".

Con respecto a los precios, la mayoría de artesanos los calculan con base a métodos empíricos que provienen del costo de su materia prima, tiempo invertido y mano de obra; no aplican descuentos a ningún comprador, éstos son fijos tanto para mayoristas, detallistas y consumidor final; con respecto a la forma de pago éste es totalmente al contado para reinvertir y adquirir nuevos insumos.

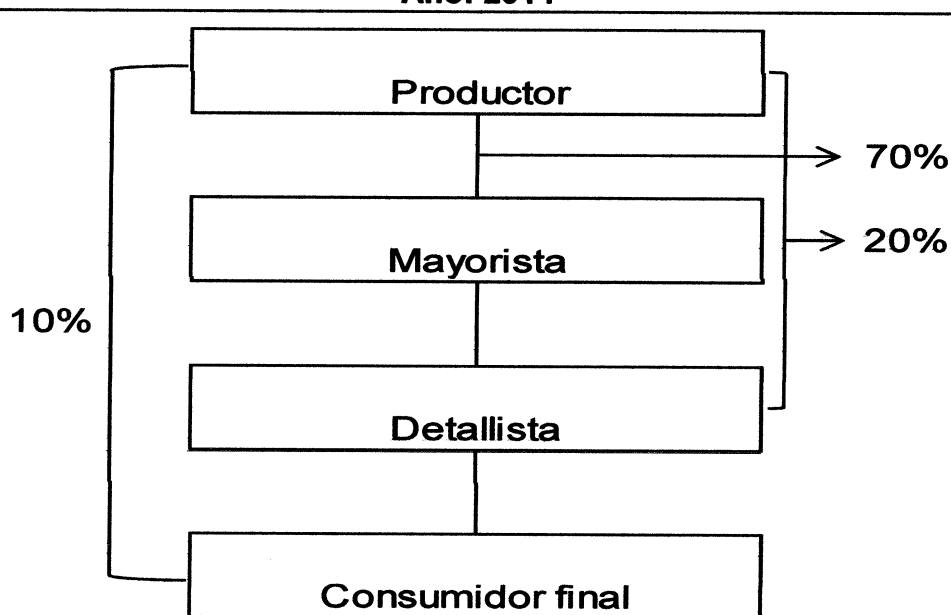
En cuanto a la comercialización la mayoría vende en la casa de habitación y esperan a que los intermediarios lleguen a comprarles los productos, esto significa que llegan a los mercados locales y departamentos aledaños. En cuanto a la promoción, todos los artesanos se han dado a conocer por medio de la comunicación de boca en boca.

2.3.2 Canales de comercialización

Es una estructura del canal de distribución en el cual productores, mayoristas y detallistas, actúan como un sistema unificado. Es un conjunto de organizaciones independientes, empresas o individuos que participan en el proceso de colocar un producto a disposición del consumidor final. Se determinó que los artesanos comercializan sus productos por medio de los canales tanto

directo como indirecto. En la siguiente gráfica se detallan los que utilizan los productores de pan.

Gráfica 2
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Canales de comercialización de panaderías
Año: 2014



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

En la gráfica anterior se observa que la actividad artesanal de panadería vende el 70% de la producción a clientes mayoristas, el 20% a los detallistas y únicamente un 10% al consumidor final.

Por lo anterior, se pudo determinar que el tipo de distribución es intensiva, debido a que el producto está a disposición de todas las tiendas apropiadas dentro de un mercado. Lo cual es un factor positivo debido a que los costos se reducen, dado que un alto porcentaje de la producción se comercializa por medio del canal mayorista y detallista, ya que éstos llegan al lugar de fabricación.

2.3.3 Márgenes de comercialización

Se refiere a la diferencia entre el precio que paga el consumidor y el que vende el productor, en el que los intermediarios, ya sean mayoristas o detallistas, se quedan con un margen de ganancia por el traslado que realizan de los artículos producidos, después de descontar sus costos y gastos en los que se incurre dentro del proceso de traslado. El siguiente cuadro presenta los diferentes márgenes de comercialización de la producción de pan, primero se detalla el canal de productor a mayorista y posteriormente el de fabricante detallista.

Cuadro 13
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Márgenes de Comercialización de Panaderías
Año: 2014

Participante	Precio Venta Q	MBC Q	Gastos Comerciales	MNC Q	% Inversión	% Participación
Tortas de azúcar						
<u>Productor</u>	4.50					45
<u>Mayorista</u>	7.00	2.5	0.11	2.39	53	25
Transporte			0.08			
Carga/descarga			0.03			
<u>Detallista</u>	10.00	3	0.11	2.89	41	30
Transporte			0.05			
Carga/descarga			0.03			
Piso/plaza			0.03			
Consumidor final						
Total		5.5	0.22	5.28		100
Quesadilla						
<u>Productor</u>	3.50					39
<u>Mayorista</u>	6.00	2.5	0.11	2.39	68	28
Transporte			0.08			
Carga/descarga			0.03			
<u>Detallista</u>	9.00	3	0.11	2.89	48	33
Transporte			0.05			
Carga/descarga			0.03			
Piso/plaza			0.03			
Consumidor final						
Total		5.5	0.22	5.28		100

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Medio dulce

<u>Productor</u>	6.00					50
<u>Mayorista</u>	9.00	3	<u>0.11</u>	2.89	48	25
Transporte			0.08			
Carga/descarga			0.03			
<u>Detallista</u>	12.00	3	<u>0.11</u>	2.89	32	25
Transporte			0.05			
Carga/descarga			0.03			
Piso/plaza			0.03			
Consumidor final						
Total		6	0.22	5.78		100

Salpore

<u>Productor</u>	15.00					75
<u>Mayorista</u>	17.00	2	<u>0.11</u>	1.89	13	10
Transporte			0.08			
Carga/descarga			0.03			
<u>Detallista</u>	20.00	3	<u>0.11</u>	2.89	17	15
Transporte			0.05			
Carga/descarga			0.03			
Piso/plaza			0.03			
Consumidor final						
Total		5	0.22	4.78		100

Marquesote

<u>Productor</u>	6.00					50
<u>Mayorista</u>	8.50	2.5	<u>0.11</u>	2.39	40	21
Transporte			0.08			
Carga/descarga			0.03			
<u>Detallista</u>	12.00	3.5	<u>0.11</u>	3.39	40	29
Transporte			0.05			
Carga/descarga			0.03			
Piso/plaza			0.03			
Consumidor final						
Total		6	0.22	5.78		100

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

En la comercialización de las panaderías, donde el productor le vende al mayorista, el 70% está representado en el precio que el consumidor final paga al detallista el cual corresponde a Q. 10.00 por la torta de azúcar, Q9.00 por la quesadilla, Q.12.00 por el medio dulce, Q20.00 por el salpor y Q. 12.00 por el marquesote.

En este tipo de transacción es evidente que tanto el mayorista como detallistas son quienes obtienen mayor rentabilidad, en los cinco tipos de pan. El productor es quien tiene una mayor participación en el precio de venta, lo cual es favorable, si se toma en cuenta que es éste quien absorbe todos los costos y gastos en la producción.

Los gastos de comercialización en los que incurren el mayoristas son: para transporte Q0.08, carga-descarga Q0.03, mientras que el detallista paga Q.0.05, Q.0.03 respectivamente, sin embargo paga un rubro adicional de piso-plaza donde deroga Q0.03.

Cuando el productor le vende directamente al detallista el comportamiento del precio que percibe el consumidor final es diferente, pues al pasar el producto por el mayorista incurre en gastos lo cual incrementa el precio último.

Cuadro 14
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Márgenes de Comercialización de Panaderías
Año: 2014

Participante	Precio Venta Q	MBC Q	Gastos Comerciales	MNC Q	% Inversión	% Participación
Tortas de azúcar						
<u>Productor</u>	4.50					56
<u>Detallista</u>	8.00	3.5	<u>0.06</u>	3.44	76	44
Transporte			0.03			
Carga/descarga			0.01			
Piso/plaza			0.02			
Consumidor final						
Total		3.5	0.06	3.44		100
Quesadilla						
<u>Productor</u>	3.50					50

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

<u>Detallista</u>	7.00	3.5	<u>0.06</u>	3.44	98	50
Transporte			0.03			
Carga/descarga			0.01			
Piso/plaza			0.02			
Consumidor final						
Total		3.5	0.06	3.44		100
Medio dulce						
<u>Productor</u>	6.00					71
<u>Detallista</u>	8.50	2.5	<u>0.06</u>	2.44	41	29
Transporte			0.03			
Carga/descarga			0.01			
Piso/plaza			0.02			
Consumidor final						
Total		2.5	0.06	2.44		100
Salpore						
<u>Productor</u>	15.00					83
<u>Detallista</u>	18.00	3	<u>0.06</u>	2.94	20	17
Transporte			0.03			
Carga/descarga			0.01			
Piso/plaza			0.02			
Consumidor final						
Total		3	0.06	2.94		100
Marquesote						
<u>Productor</u>	6.00					67
<u>Detallista</u>	9.00	3	<u>0.06</u>	2.94	49	33
Transporte			0.03			
Carga/descarga			0.01			
Piso/plaza			0.02			
Consumidor final						
Total		3	0.06	2.94		100

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Como se puede observar el precio que el consumidor final paga, en este canal de comercialización, es de Q8.00 en la torta de azúcar, Q7.00 por la quesadilla Q8.50 por el medio dulce, Q18.00 por el salpor y Q9.00 por el marquesote.

Los cotos en los que incurre el detallista son los siguientes: Q0.03 en transporte, Q0.01 en carga y descarga, dado que ésta se realiza solo una vez, Q0.02 por piso plaza, que es el pago del local o lugar donde se vende el producto.

2.4 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Puede ser definida como la suma total de las actividades divididas entre distintas tareas y personas que las ejecutan. Se crea para realizar las funciones y cumplir los deberes y responsabilidades por medio de los recursos con los cuales dispone la organización.

2.4.1 Tipo de organización

Las actividades que realizan los productores de pan en el Municipio son ejecutadas principalmente por el propietario y familiares de éste, carecen de planificación por falta de preparación técnica y administrativa. Por lo anterior, se determinó que el tipo de organización es informal, debido a que se manejan por medios no oficiales o de manera empírica, pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control, que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una empresa.

Sin embargo, es importante mencionar que hay artesanos que delegan funciones a familiares y por tanto cuentan con un grado de formalización, aunque la autoridad generalmente se mantiene centralizada.

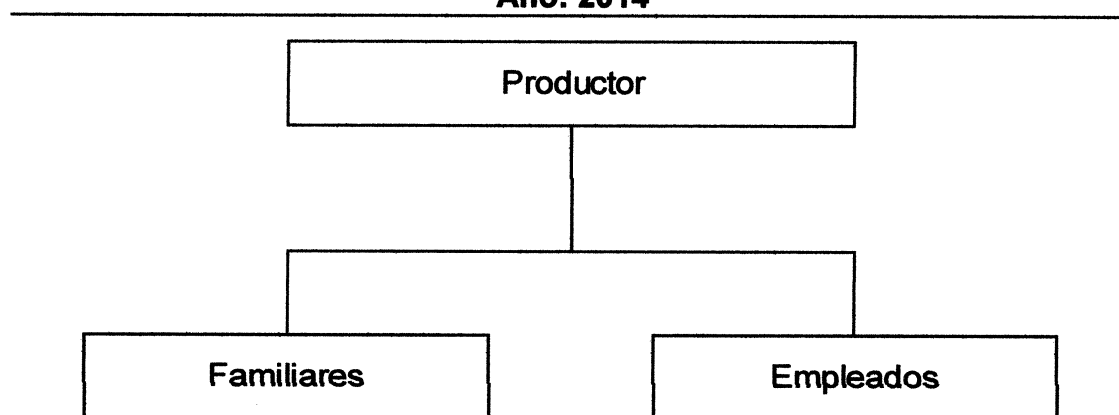
2.4.2 Tipo de autoridad o sistema

La actividad panadera trabaja bajo un sistema lineal o militar, dado que la autoridad se concentra en los propietarios. Es decir, que la toma de decisiones está centralizada y que la responsabilidad directa recae en una sola persona.

2.4.3 Estructura organizacional

Se determinó que en la actividad panadera los productores ejecutan las actividades como mediano artesano. En la gráfica siguiente se presenta el tipo de estructura organizacional que se determinó en el Municipio.

Gráfica 3
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Estructura Organizacional Panaderías
Año: 2014



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La gráfica anterior muestra que los productores de pan ejecutan las actividades bajo la estructura de mediano artesano, donde laboran bajo la organización familiar compuesta por padre, madre e hijos, quienes son los que participan en el proceso tanto de producción como de comercialización y se incorporan a la organización empleados que colaboran en las actividades y devengan un salario mínimo.

Adicionalmente, los productores buscan un crecimiento a corto plazo, ya que utilizan parte de los ingresos y los reinvierten, son productores directos de algunas de las materias primas que utilizan en la elaboración de pan tales como leche y huevos.

2.5 GENERACIÓN DE EMPLEO

La elaboración de pan en el Municipio genera un total de 47 empleos, lo cual representa el 60% de la producción artesanal, principalmente en el área urbana. Por lo anterior, es importante mencionar que esta actividad juega un papel importante en la economía de los habitantes de San Jorge.

2.6 RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Al realizar la investigación de campo en el Municipio, se observaron las siguientes deficiencias, en comercialización y organización empresarial de las unidades artesanales que elaboran pan.

Así mismo, se detallan las propuestas de solución que ayuden a mejorar los procesos productivos, para garantizar el crecimiento del negocio y generar empleos que beneficien al desarrollo de los habitantes del Municipio.

2.6.1 Problemática encontrada

El principal problema que presentan los productores de pan, es la falta de aplicación de una adecuada mezcla de marketing y del proceso administrativo para mejorar el funcionamiento de las unidades productivas. Las deficiencias encontradas se detallan a continuación.

- **Producto:** no se cuenta con una marca que lo diferencie de otros. Carece de una etiqueta que lo identifique y detalle los datos de la organización para garantizar el contacto con nuevos clientes.
- **Precio:** no se define un margen de ganancia deseado o esperado. No cuentan con un control adecuado sobre los costos y gastos de producción.

- **Plaza:** las ventas se hacen a mayoristas, detallistas y consumidor final, lo cual limita un mejor control y atención a los pedidos; lo que genera un deficiente servicio al cliente.
- **Promoción:** no cuentan con un rotulo que identifique el lugar de producción y comercialización. No existe publicidad en la entrada del Municipio que indique la producción de pan.
- **Planificación:** no cuentan con filosofía empresarial, lo cual determina el rumbo a seguir de toda organización.
- **Organización:** se carece de una estructura organizacional que funcione según las necesidades de las panaderías. Inexistencia de descriptores de perfiles, puestos y funciones.
- **Integración:** no se cuenta una guía que sirva de base para el reclutamiento, selección, contratación, inducción, registro, evaluación de rendimientos, prestaciones y beneficios, desarrollo y sistemas de retiro de personal. Falta de localización, adquisición, ubicación y distribución de la planta.
- **Dirección:** dado que la toma de decisiones se concentra en el propietario, la dirección que se maneja generalmente es por urgencias o improvisación.
- **Control:** debido a la carencia o deficiencia en los cuatro factores anteriormente mencionados, este último no es aplicado bajo un proceso establecido únicamente lo realizan por medio de la supervisión empírica.

2.6.2 Propuesta de solución

Para solucionar la problemática antes planteada se hacen las siguientes propuestas.

- **Producto:** implementar una etiqueta adhesiva, genérica para todos los artículos, que contenga principalmente la marca, el nombre y datos del

mismo.

- **Precio:** desarrollar una hoja de costeo que permita definir un margen de ganancia y controlar los costos y gastos de producción.
- **Plaza:** eliminar las ventas al consumidor final para concentrar la producción y comercialización solo a clientes mayoristas y detallistas. Esto permitirá mejorar el servicio al cliente.
- **Promoción:** diseñar e implementar un rotulo y una valla que identifique el lugar de producción y comercialización de cada productor y al Municipio que es un lugar productor de pan.
- **Planeación:** desarrollar una filosofía organizacional adecuada a las necesidades de los productores de pan, que les permita trazar un rumbo fijo para alcanzar los objetivos.
- **Organización:** desarrollar una estructura organizacional que defina las principales unidades de las panaderías y líneas de mando, así como el manual organizacional que contenga principalmente descriptores de perfiles, puestos y funciones.
- **Integración:** realizar un guía que permita ejecutar un reclutamiento y selección adecuado a cada organización.
- **Dirección:** la herramienta de la estructura organizacional servirá de guía para descentralizar la toma de decisiones.
- **Control:** implementar los cuatro factores anteriores, permitirá generar control.

CAPÍTULO III

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHATA DE MORRO

La producción de horchata de morro representará una oportunidad para la actividad artesanal, ya que dicha elaboración ayudará a la generación de empleos y reconocimiento como nuevo Municipio. Se comprobará la rentabilidad del proyecto por medio de los estudios de mercado, técnico, administrativo legal y financiero.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En el Municipio, no existen unidades productivas que elaboren productos derivados de la potencialidad encontrada en el fruto de morro, por lo que se desarrolla la propuesta de inversión de la producción y comercialización de horchata.

Los mercados donde se pretende comercializar la horchata de morro son en los municipios de San Jorge, Estanzuela y Zacapa.

La propuesta se desarrollará en cuatro estudios llamados: mercado, técnico, administrativo legal y financiero, cuya importancia radica en la ejecución integral de los mismos.

En el estudio de mercado se analizarán los aspectos que intervienen en el proceso de compra y venta tales como: la oferta que es la cantidad de productos y servicios ofrecidos en el mercado; la demanda potencial e insatisfecha, que son los posibles compradores y personas que aún no logran adquirir el bien, de esta última se trabajará con el 70%; el consumo aparente el cual representa lo que las personas consumieron de un producto en un tiempo determinado y el per cápita, que es el consumo diario del mismo por persona; así como las variables de comercialización que determinan la forma en la cual se hará llegar y se dará a conocer al consumidor final.

El estudio técnico, mostrará la macro y micro localización de la propuesta de inversión, la cual se establecerá en la Cabecera Municipal de San Jorge; el volumen y valor de la producción que se comercializará corresponde a 138,235 unidades y Q1,935,290 respectivamente durante los cinco años de vida útil del proyecto; el proceso productivo, donde se detallan las actividades necesarias para la fabricación del producto; así como la capacidad instalada, que comprende los requerimientos técnicos de producción.

Administrativo legal, representará el normativo interno y externo, tipo, denominación, estructura, normas y legislación obligatoria para el funcionamiento de la organización, la cual se establecerá como Cooperativa y estará conformada por 20 asociados, quienes aportarán el monto de la inversión en capital de trabajo del proyecto y el resto será obtenido por medio de financiamiento bancario.

Y finalmente el estudio financiero, donde se establecerán los estados de costos y gastos; con los cuales se determinó un costo unitario del producto de Q6.39; así como la evaluación económica, que permitirán definir la rentabilidad del proyecto.

3.2 JUSTIFICACIÓN

En la investigación de campo, se observó que la gran mayoría de actividades productivas del Municipio se concentran en la artesanal y el comercio, las condiciones socioeconómicas y demográficas prevalecientes en la zona, hacen que aprovechar el cultivo de morro y procesarlo sea una oportunidad viable para los pobladores.

El proyecto generará empleo a los habitantes del Municipio, interesados en comercializar el producto, que es reconocido en el lugar como fruto para la elaboración de dulces y además, ser un medio de subsistencia sostenible que

permitirá a las personas que lo comercialicen tener acceso a una fuente de ingreso para los hogares.

Se determinó la inexistencia de unidades productivas que puedan abastecer el mercado; existen condiciones demográficas idóneas para su implementación y de acuerdo con la investigación de campo realizada, se estableció que la producción y comercialización de productos iguales o similares no cubren la demanda existente de la población estudiada.

3.3 OBJETIVOS

Son los que se pretenden alcanzar con la implementación del proyecto, se describen a continuación.

3.3.1 General

Implementar una unidad productiva de fabricación y comercialización de bebida instantánea en polvo, a través del aprovechamiento del fruto de morro, que permitirá lanzar al mercado un producto innovador y generar empleos que contribuyan con el desarrollo económico y social de los habitantes de San Jorge.

3.3.2 Específicos

- Implementar una unidad productiva en el municipio de San Jorge que contribuya a introducir nuevos productos al mercado objetivo.
- Competir a precios accesibles en el mercado meta, para cubrir la demanda insatisfecha y rotar eficientemente el capital productivo.
- Aprovechar la mano de obra disponible en la fabricación de productos artesanales.

3.4 ESTUDIO DE MERCADO

Es el proceso de mayor importancia que se realiza al mercado objetivo, se aplica para analizar la competencia y comunicar información acerca del producto,

precio, distribución y promociones, por medio de fuentes primarias y secundarias.

3.4.1 Identificación del producto

Se refiere a las características y presentación física del producto que se propone elaborar.

- **Características**

La horchata de morro, es un producto que se caracteriza por ser una bebida instantánea en polvo, que tiene como principal función, la preparación de refresco para satisfacer la sed.

Se clasifica entre los productos de conveniencia, ya que basado en el rendimiento es relativamente barato, no se necesita un gran esfuerzo para la compra, es de adquisición regular y de distribución amplia, para vender grandes cantidades.

La presentación del producto será de 16 onzas como peso neto, lo cual equivale a 453.6 gramos. Así mismo, tendrá un rendimiento de 18 litros, debido a que por cada litro de agua o leche, se utilizarán 25 gramos, esto puede variar según el gusto del cliente.

- **Uso**

Se refiere a la modalidad de uso que se pretende dar al producto, por medio del consumidor, la cual es la preparación de una bebida instantánea con sabor natural a la semilla del fruto de morro convertido en horchata, que se obtiene de mezclar el concentrado con agua o leche y azúcar.

- **Mercado objetivo**

El productor y los intermediarios mayoristas distribuirán el bien a los compradores detallistas, que pueden ser supermercados, tiendas, almacenes

de productos de abarrotes y consumo diario; éstos últimos lo harán llegar al consumidor final, quienes serán hombres y mujeres, entre 15 y 64 años de edad, que residen en los municipios de San Jorge, Estanzuela y Zacapa.

3.4.2 Oferta

Es la cantidad de bienes o servicios que los productores ofrecen a distintos precios del mercado, a través de intermediarios para satisfacer las necesidades.

- **Oferta histórica y proyectada**

Es la suma de la producción local más las importaciones de los productos iguales o similares cuyas compras son registradas durante los cinco años anteriores a la realización del proyecto.

La oferta total proyectada se obtiene al realizar el cálculo por medio de mínimos cuadrados; la fórmula para operar es: $y=(a+bx)$, para las proyecciones se tomaron las ventas del año 2014 y se estableció como período histórico los años 2009 al 2013.

A continuación se presenta el cuadro que contiene los datos de la oferta histórica y proyectada que corresponden al producto sustituto, el cual es la horchata de arroz, que fue seleccionado en el mercado como referencial ya que responde a las características similares al bien que se desarrollara como propuesta de inversión.

Cuadro 15
Municipios de San Jorge, Estanzuela y Zacapa, Departamento de Zacapa
Oferta Histórica y Proyectada de Horchata de Arroz
Período: 2009 – 2018
(en unidades de 16 onzas)

Año	Producción	Importaciones	Oferta Total
2009	0	5,735	5,735
2010	0	6,008	6,008
2011	0	6,281	6,281
2012	0	6,554	6,554
2013	0	6,827	6,827
2014	0	7,100	7,100
2015	0	7,373	7,373
2016	0	7,646	7,646
2017	0	7,919	7,919
2018	0	8,192	8,192

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014 y el método de mínimos cuadrados donde $a=6,281$ y $b=273$, año base 2011 para las importaciones.

Según los datos obtenidos por medio de encuestas se determinó que no existen productores locales en los lugares objeto de estudio, se puede observar que la oferta total durante los años consultados ha sido solamente de importaciones que reciben los Municipios,

Lo anterior servirá para definir qué cantidad de producción se necesita realizar para cubrir la parte del mercado que aún no se satisface.

La oferta total fue obtenida por medio de la elaboración de una boleta de encuesta, la cual contenía ocho preguntas; se entrevistó a comerciantes detallistas de los municipios antes mencionados, en cinco supermercados, donde los había, cinco abarroterías y diez tiendas que comercializan productos iguales o similares.

Se encontró que las marcas más comerciales son: B&B, en concentrado líquido, en presentaciones de 678 y 225 ml; Tang y Yus bebidas instantáneas en polvo, presentaciones en sobres de 10.6 onzas y 25 gramos. Todas las anteriores

fueron tomadas en cuenta, para la determinación de las importaciones, por ser productos similares.

Posteriormente se procedió a hacer el vaciado de datos, donde se determinó la cantidad de unidades que cada comerciante, por tipo de negocio, vende en un mes; se multiplicó por el número de comercios existentes en cada municipio y por último por doce meses, para obtener el dato anual para el año 2013.

Los datos históricos correspondientes a los años del 2009 al 2013 se establecieron según datos proporcionados por los comerciantes, quienes indicaron haber adquirido 273 unidades más que el año anterior. Lo cual corresponde a un aumento del 4% para el año 2013, relación determinada por medio de una regla de tres donde 273 se multiplica por 100 y se divide entre 6,827 y este mismo porcentaje se disminuyó para los demás años históricos.

3.4.3 Demanda

Es la cantidad de consumidores que existen en un lugar determinado, los cuales adquirir el producto, para satisfacer las necesidades de alimentación.

- **Demanda potencial histórica y proyectada**

Para determinar la demanda potencial, es necesario delimitar la población objeto de estudio y establecer el consumo promedio por persona del producto o bienes similares, para constituir la cantidad de unidades que se deben producir para satisfacer las necesidades que aún no han sido cubiertas.

Para realizar la delimitación fue necesario, pasar una encuesta a una pequeña muestra de consumidores, donde se estableció que de cada diez persona, siete están dispuestas a probar el producto nuevo; lo cual corresponde al 70%; se determinó que de este porcentaje, solamente tres personas comprarían la

horchata de morro, dado que proviene de un fruto muy conocido en los Municipios estudiados.

Por lo anterior, se delimita que el 42.86% de la población son potenciales compradores del producto; el restante se consideró que no consumen los productos similares o bien prefieren de otro tipo. Este porcentaje se obtiene por medio de una regla de tres simple, la cual consiste en multiplicar los tres encuestados, que oscilan entre 15 y 64 años de edad y quienes están dispuestas a realizar la compra, por cien; posteriormente se divide entre las siete personas dispuestas a probarlo.

Debido a que no se cuenta con datos en el país, en cuanto al consumo per cápita del producto específico, se obtuvo información del Instituto Nacional de Estadística de la República Bolivariana de Venezuela, cuyos datos no especifican el sabor y se clasifican por rubros. Se investigó que el consumo promedio para países en Latinoamérica en bebidas instantáneas, la cual incluye la horchata de arroz, es de 1.86 gramos por persona al día, esto equivale a 678.9 gramos al año, es decir 23.95 onzas.

El consumo per cápita en unidades se determinó, mediante la división del dato anual por persona de 23.95 onzas entre el contenido de la presentación del producto horchata de morro, equivalente a 16 onzas, lo cual da como resultado 1.5 unidades por individuo al año.

Sin embargo, para fines de la presente propuesta se aplica un factor de castigo, dado que el dato analizado anteriormente generaliza la información en bebidas instantáneas, por lo que, el consumo específico a utilizar de horchata será de 1.3 unidades de 16 onzas por persona al año. El siguiente cuadro muestra la demanda potencial para el proyecto.

Cuadro 16
Municipios de San Jorge, Estanzuela y Zacapa, Departamento de Zacapa
Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Horchata de Morro
Período: 2009 – 2018

Año	Población	Población Delimitada 42.86%	Consumo Per Cápita Unidad 16 Onzas	Demanda Potencial
2009	77,040	33,019	1.3	42,925
2010	78,268	33,546	1.3	43,609
2011	79,635	34,132	1.3	44,371
2012	81,124	34,770	1.3	45,201
2013	82,704	35,447	1.3	46,081
2014	84,345	36,150	1.3	46,995
2015	86,017	36,867	1.3	47,927
2016	87,740	37,605	1.3	48,887
2017	89,536	38,375	1.3	49,888
2018	91,372	39,162	1.3	50,911

Fuente: elaboración propia con base a Proyecciones de Población 2002-2020 con base en datos del XI Censo de Población y VI de habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadísticas – INE- y Consumo aparente diario per cápita de bebidas instantáneas del Instituto Nacional de Estadística -INE- de la República Bolivariana de Venezuela.

Según el cuadro anterior, se observa que la demanda potencial se ha incrementado anualmente, debido al crecimiento de la población.

Es relevante mencionar que las cantidades mantienen una tendencia de aumento hasta el 2018, tanto en el consumo de la bebida como en el número de consumidores, lo cual refleja que existe un mercado potencial que puede llegar a cubrirse.

- **Consumo aparente histórico y proyectado**

Proporciona información válida para poder conocer la situación de consumo de productos, resulta de sumar la producción de un período más las Importaciones y a este resultado se le restan las exportaciones, es decir: representa lo que las personas consumieron del producto similar en un tiempo determinado.

A continuación se presenta el cuadro de consumo aparente histórico y proyectado, el cual corresponde al producto sustituto horchata de arroz.

Cuadro 17
Municipios de San Jorge, Estanduela y Zacapa, Departamento de Zacapa
Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Horchata de Arroz
Período: 2009 – 2018
(en unidades de 16 onzas)

Año	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo Aparente
2009	0	5,735	0	5,735
2010	0	6,008	0	6,008
2011	0	6,281	0	6,281
2012	0	6,554	0	6,554
2013	0	6,827	0	6,827
2014	0	7,100	0	7,100
2015	0	7,373	0	7,373
2016	0	7,646	0	7,646
2017	0	7,919	0	7,919
2018	0	8,192	0	8,192

Fuente: elaboración propia con información del cuadro 15.

El consumo aparente tuvo un comportamiento creciente, lo que significa que los Municipios objeto de estudio tienen mayor disponibilidad del mismo; y al simultáneamente se considera como oportunidad para que dentro de ese consumo, se introduzca la horchata de morro al mercado.

- **Demanda insatisfecha histórica y proyectada**

Se refiere a las personas que no han logrado acceder al producto, existe cuando la demanda excede a la oferta de mercado y provoca insatisfacción en la población.

La demanda insatisfecha proyectada la integra la población que requerirá satisfacer la necesidad de adquisición del producto en los próximos cinco años.

Se obtiene al restar de la demanda potencial, el consumo aparente. A continuación se presenta el cuadro respectivo.

Cuadro 18
Municipios de San Jorge, Estandzuela y Zacapa, Departamento de Zacapa
Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Horchata de Morro
Período: 2009 – 2018
(en unidades de 16 onzas)

Año	Demanda Potencial	Consumo Aparente	Demanda Insatisfecha
2009	42,925	5,735	37,190
2010	43,609	6,008	37,601
2011	44,371	6,281	38,090
2012	45,201	6,554	38,647
2013	46,081	6,827	39,254
2014	46,995	7,100	39,895
2015	47,927	7,373	40,554
2016	48,887	7,646	41,241
2017	49,888	7,919	41,969
2018	50,911	8,192	42,719

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los cuadros 16 y 17.

En el cuadro anterior se presenta la cantidad de demanda insatisfecha que ha tenido y tendrá la horchata de morro dentro de los municipios de San Jorge, Estandzuela y Zacapa, dicho dato se obtiene de restas la demanda potencial que corresponde al producto horchata de morro menos el consumo aparente que es el producto sustituto horchata de arroz. Lo que demuestra que existe una oportunidad en el mercado de introducir un nuevo producto, para la preparación de una bebida instantánea.

Para iniciar el proyecto se trabajará con el 70% de la demanda insatisfecha, bajo el criterio que solo el 42.86% de la población lo compraría, un porcentaje aceptable para la potencialidad del producto.

3.4.4 Precio

Para la horchata de morro se propone el precio de Q.14.00, con una presentación de 16 onzas, ya que se pretende entrar al mercado por medio de la estrategia de penetración y ofrecer un bien que satisface las necesidades de los consumidores a un menor precio y con mayor cantidad de producto; se basará en los costos de producción, para generar utilidades y una demanda potencial.

Para establecer el precio del producto se tomó de referencia la horchata de arroz; la presentación en sobre de 10.6 onzas de la bebida instantánea en polvo marca Yus, el mismo en el mercado se encontraba, al momento de la investigación, en Q15.35 en el supermercado Despensa Familiar del municipio de Zacapa.

3.4.5 Comercialización

Es un proceso por medio del cual los productores de pan hacen llegar los productos al consumidor final, en éste pueden existir uno o más intermediarios. La comercialización se describirá, desarrollará y analizará en el capítulo IV, página número 79.

3.5 ESTUDIO TÉCNICO

A continuación se presentan las variables que integran el estudio técnico, las cuales son: la localización, el tamaño, los procesos productivos y los requerimientos técnicos, que se desarrollarán para el proyecto de producción de horchata de morro en el municipio de San Jorge, departamento de Zacapa.

3.5.1 Localización

Se refiere a la ubicación física de la propuesta de inversión del producto, comprende los siguientes aspectos: la macro y micro localización.

- **Macro localización**

El Municipio se encuentra a una distancia de 156 Km de la ciudad capital de Guatemala, la entrada es por la aldea la Fragua sobre la CA-9 en carretada asfaltada hasta la cabecera, la otra ruta de acceso es por la vía de Chiquimula sobre la CA-10 hasta el entronque de la aldea La Fragua.

- **Micro localización**

Indica cuál es la mejor alternativa de instalación de un proyecto, dentro del límite establecido en la macro-localización. En este caso se seleccionó la Cabecera Municipal de San Jorge, debido a que presenta gran actividad comercial; además que facilita la obtención de suministros e insumos, cuenta con vías de acceso en buenas condiciones y disponibilidad de mano de obra.

3.5.2 Tamaño

En función al volumen bruto anual de producción se tiene proyectado elaborar 27,926 unidades, con una merma de 1%, donde el resultado neto es de 27,647 productos finales, por lo que se totalizan 138,235 bienes con un valor de Q.1,935,290.00 al final del quinto año de vida útil del proyecto. La demanda insatisfecha que se espera cubrir es de 70% aproximadamente.

La producción se mantendrá estable para los años siguientes. Se considera que la semana laboral será de lunes a viernes; tanto en el área de producción como administrativa.

- **Volumen y valor de la producción**

Está representado por la cantidad de unidades que se producirán cada año, durante el tiempo de vida del proyecto, el cual tendrá una duración de cinco años; así como el valor monetario que representará la comercialización del producto.

Cuadro 19
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Volumen y Valor de la Producción
Año: 2014

Años	Producción Bruta en Unidades	Merma 1%	Total Neta en Unidades	Precio Q. por Unidad	Valor Total de la Producción Q.
1	27,926	279	27,647	14	387,058
2	27,926	279	27,647	14	387,058
3	27,926	279	27,647	14	387,058
4	27,926	279	27,647	14	387,058
5	27,926	279	27,647	14	387,058
Total	139,630	1,395	138,235		1,935,290

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Se ha detallado anteriormente el volumen neto para cada año que será de 27,647 unidades por un valor total a producir de horchata de morro proyectado para cada año de Q387,058, en el cual se manejará el 1% de merma; lo que corresponde a aproximadamente 279 productos al año.

Dicho desperdicio puede producirse por el manejo o traslado del producto semiterminado o bien en el sellado; sin embargo cabe mencionar que dicho número podría modificarse ya que se depende de la variación en la inflación anual o de otros factores.

3.5.3 Proceso productivo

Se consideran todas las actividades necesarias para la producción de la horchata, comprendido desde la selección y recolección del fruto, hasta su almacenamiento.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso que se considera necesario para la fabricación del producto.

Gráfica 4
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Flujograma del Proceso Productivo
Año: 2014

No.	Proceso	Descripción	Tp/Min
1	Inicio		
2	Recepción, conteo y clasificación de materia prima	El proceso productivo inicia con la recepción, conteo y clasificación de las materias primas.	45
3	Preparación	Se lava el fruto de morro con esponjas y agua para desechar bacterias, se corta el morro con una sierra de banco, se extrae la semilla con un cucharón y se somete a proceso de secado en baños plásticos.	115
4	Tostado	Se tuesta el arroz, ajonjolí y pepitoria en una estufa industrial, hasta obtener un color dorado.	60
5	Mezclado	Se integran todos los ingredientes en un baño plástico para llevarlos al área de molido.	20
6	Molido	Se muelen todos los ingredientes con molino eléctrico o manual hasta obtener el polvo.	45
7	Pesado y envasado	Se envasa el producto con una cuchara medidora sobre una pesa, para garantizar las 16 onzas de polvo en cada bolsa.	75
8	Sellado	Se sella la bolsa con una selladora y se procede a colocar en caja de 12 unidades.	75
9	Almacenaje	Se almacena el producto terminado en la bodega designada para tal efecto.	10
10	FIN		

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

El proceso productivo detallado anteriormente, será realizado por el departamento de producción, el cual tendrá un tiempo de duración de 445 minutos para un lote de 116 unidades para las cuales se necesitan 58 libras de morro, por lo que cada presentación de 16 onzas tomará 3 minutos y 50 segundos para la fabricación. Inicia con la recepción, conteo y clasificación de la materia prima y finaliza con el almacenamiento del producto terminado.

El tiempo puede ser optimizado, si a partir del proceso número seis, se trabaja en línea, al utilizar a los obreros de manera simultánea.

Para que este proceso se realice es necesario determinar la disponibilidad de materia prima en el Municipio, cuya concentración se encuentra el 65% en la aldea Plan del Morro ya que cuenta con terrenos áridos. Se ha calculado que existen 11 hectáreas donde en cada una pueden cultivarse muy bien 210 árboles; cada uno de éstos produce entre 200 y 300 frutos anuales y de cada unidad se extrae aproximadamente 1 onza de semilla para ser procesada.

Se reproduce a través de la semilla, cuando los frutos maduran y caen, las semillas son transportadas por corrientes de agua, cascos y excretas de los animales. A continuación se presenta el diagrama de flujo del proyecto.

3.5.4 Requerimientos técnicos

Es necesario utilizar varios requerimientos, como las instalaciones donde se va a producir, utensilios, mobiliario y equipo, útiles de oficina, entre otros. En resumen son los recursos humanos, materiales, económicos y de organización que serán detallados en el estudio financiero.

3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

Es el estudio donde se detallan y analizan los derechos y obligaciones a los

cuales está sujeto el proyecto, con el fin de definir e implementar el tipo de organización que garantice a los productores el buen funcionamiento de todas las actividades. Éste se desarrollará a detalle en el capítulo V, página número 89.

3.7 ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio permite conocer la situación económica financiera, el capital necesario para iniciar el proyecto, las fuentes de financiamiento, tanto internas como externas, se elaboran los presupuestos de los rubros y cuentas de los estados financieros y finalmente, se evalúan los resultados desde el punto de vista financiero. Para la ejecución del proyecto es necesaria la participación de los tres elementos representados en los recursos humanos, físicos y financieros.

3.7.1 Inversión fija

Corresponde a las erogaciones de efectivo para la adquisición de bienes tangibles como instalación, mobiliario y equipo, herramientas, equipo de cómputo e intangibles como los gastos de organización. Para el proyecto se estableció la siguiente inversión fija.

Cuadro 20
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Inversión Fija
Año: 2014

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario Q.	Total Q.
Tangible				12,228
Maquinaria				3,750
Estufa	Unidad	1	1,500	1,500
Cilindro de gas 25 lbs	Unidad	1	500	500
Pesas	Unidad	2	500	1,000
Molino	Unidad	1	500	500
Selladora	Unidad	1	250	250

Continua en la página siguiente

Viene de la página anterior

Herramientas				1,228
Sierra de banco	Unidad	1	900	900
Baños plásticos	Unidad	10	25	250
Cucharones	Unidad	5	5	25
Paletas	Unidad	5	5	25
Cucharas medidoras	Unidad	5	3	15
Esponjas	Unidad	25	0.50	13
Mobiliario y equipo				4,900
Estanterías	Unidad	2	600	1,200
Mostrador	Unidad	1	500	500
Escritorios de oficina	Unidad	4	300	1,200
Archivo de metal	Unidad	1	300	300
Mesa	Unidad	1	300	300
Sillas de oficina	Unidad	4	300	1,200
Teléfonos	Unidad	2	100	200
Equipo de cómputo				2,350
Computadoras	Unidad	1	2,100	2,100
Impresora multifuncional	Unidad	1	250	250
Intangible				6,000
Gastos de organización				6,000
Total inversión fija				18,228

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La inversión fija se compone por todos los bienes tangibles e intangibles necesarios para la implementación del proyecto; principalmente para la constitución de la cooperativa y el proceso de producción.

Como se muestra en el cuadro anterior la inversión fija suma Q18,228.00, lo cual representa el 43% de la inversión total. Se compone por los gastos de organización que representan Q6,000.00 constituye el 33%, mobiliario y equipo con Q4,900.00 el 27%, maquinaria con Q3,750.00 con el 20%, equipo de cómputo con Q2,350.00 simboliza el 13%, herramientas con Q1,228.00 equivale al 7%.

3.7.2 Inversión en capital de trabajo

Son desembolsos en efectivo para cubrir costos y gastos. El siguiente cuadro

muestra el detalle de los elementos para la producción del primer mes de producción.

Cuadro 21
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Inversión en Capital de Trabajo
Año: 2014

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario Q.	Total Q.
Materia prima				10,185
Semilla de morro	Libra	1,164	2.00	2,328
Arroz quebrado	Libra	582	3.00	1,746
Ajonjolí	Libra	194	8.00	1,552
Pepitoria	Libra	194	12.00	2,328
Maní	Libra	97	10.00	970
Canela	Libra	97	13.00	1,261
Mano de obra				2,917
Recepción, conteo y clasificación de materia prima	Día	1	74.97	75
Preparación	Día	5	74.97	375
Tostado	Día	2	74.97	150
Mezclado	Día	2	74.97	150
Molido	Día	1	74.97	75
Pesado	Día	8	74.97	600
Envasado	Día	6	74.97	450
Sellado	Día	4	74.97	300
Almacenaje	Día	1	74.97	75
Bonificación incentivo		30	8.33	250
Septimo día				417
Costos indirectos variables				1,631
Cuota patronal		2,667	0.1267	338
Prestaciones laborales		2,667	0.3055	815
Bolsas para empaque	Unidad	2,328	0.15	349
Caja corrugada	Unidad	194	0.20	39
Cilindro de gas de 25 Lbs.	Unidad	1	90.00	90
Costos fijos de producción				4,988
Sueldo encargado de producción	Mensual	1	2,750.00	2,750
Bonificación incentivo	Días	30	8.3300	250

Continua en la página siguiente

Viene de la página anterior

Cuota patronal		2,750	0.1267	348
Prestaciones laborales		2,750	0.3055	840
Alquiler de inmueble	Mensual	1	500.00	500
Útiles y enseres	Mensual	1	300.00	300
Gastos de administración				5,000
Honorario contador	Mensual	1	1,500.00	1,500
Honorarios administrador	Mensual	1	3,000.00	3,000
Útiles de oficina	Mensual	1	300.00	300
Agua, luz y teléfono	Mensual	1	200.00	200
Total de inversión en capital				24,721

Fuente: investigación de campo, Grupo EPS. Segundo semestre 2014.

Desde el punto de vista del proyecto está representado por el capital adicional (distinto a la inversión fija), con el que hay que contar para que inicie el proyecto, esto incluye la mano de obra, costos indirectos, gastos variables de ventas, costos fijos de producción y gastos fijos de administración.

El capital de trabajo a invertir en el proyecto de producción de horchata de morro asciende a la cantidad de Q24,721.00, constituido por los rubros de materiales que representan el 41% el cual es el gasto mayor, costos fijos de producción 20%, mano de obra un 12%, gastos de administración 20% y los costos indirectos variables un 7%,

3.7.3 Inversión total

La inversión total constituye la suma de inversión fija y el capital de trabajo. El siguiente cuadro se detalla la del proyecto.

Cuadro 22
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Inversión Total
Año: 2014

Descripción	Parcial	Total
Inversión fija		18,228
Equipo industrial	3,750	

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior		
Herramientas	1,228	
Mobiliario y equipo	4,900	
Equipo de cómputo	2,350	
Gastos de organización	6,000	
Inversión en capital de trabajo		24,721
Materia prima	10,185	
Mano de obra	2,917	
Costos indirectos variables	1,631	
Costos fijos de producción	4,988	
Gastos de administración	5,000	
Total		42,949

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

En el cuadro se muestra que la inversión total corresponde a Q42,949.00; donde se erogarán en la fija Q18,228.00, lo cual se relaciona al 42% al ser ésta la de menor valor y por la cual se solicitará financiamiento disminuye el riesgo del proyecto. En cuanto al capital de trabajo representa Q24,721.00 que corresponde al 58% cuyo monto será cubierto por la aportación que hará cada uno de los asociados el cual corresponde a Q1,236.05.

3.7.4 Financiamiento

El financiamiento se refiere a los recursos monetarios necesarios para llevar a cabo una actividad económica, se caracteriza por ser sumas tomadas a préstamo. Para el proyecto de horchata de morro, se determinó que dado a que el monto de desembolso absoluto, no es elevado, es conveniente financiar únicamente la inversión fija, la cual representa el 42% de la sumatoria total.

Así mismo, se debe establecer el reembolso gradual de una deuda y tiempo en que será pagado el préstamo, las amortizaciones, así como los intereses que genera el uso del crédito. A continuación se muestra el plan de amortización para el proyecto.

Cuadro 23
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Plan de Amortización
Año: 2014

Año	Amortización a Capital	Tasa de Interés 16%	Total	Saldo de Capital
0				18,228
1	18,228	2,916	21,144	-
Total	18,228	2,916	21,144	-

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Para la producción de horchata de morro se realizará un préstamo, por Q18,228.00, a un plazo de un año con garantía fiduciaria entre los asociados, a una tasa del 16% anual,

Lo anterior significa, que la cooperativa pagará al banco Q2.916.00, es decir, que corresponde al 16% del monto prestado. Por lo que, al finalizar el plazo la deuda se totalizará en Q21,144.00.

3.7.5 Estados financieros

Son los que resumen el movimiento de capital invertido en el funcionamiento del proyecto, así como la forma en que serán utilizados los recursos durante el período contable.

- **Estado de costo directo de producción**

Este representa los costos en los que incurre una organización para producir un bien, donde se pueden mencionar la compra de insumos, pago de mano de obra y costos indirectos variables. El cuadro siguiente muestra el costo directo de producción proyectado a cinco años.

Cuadro 24
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Estado de Costo Directo de Producción Proyectado
Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año
(cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	122,220	122,220	122,220	122,220	122,220
Semilla de morro	27,936	27,936	27,936	27,936	27,936
Arroz quebrado	20,952	20,952	20,952	20,952	20,952
Ajonjolí	18,624	18,624	18,624	18,624	18,624
Pepitoria	27,936	27,936	27,936	27,936	27,936
Maní	11,640	11,640	11,640	11,640	11,640
Canela	15,132	15,132	15,132	15,132	15,132
Mano de obra	35,004	35,004	35,004	35,004	35,004
Recepción, conteo y clasificación de materia prima	900	900	900	900	900
Preparación	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Tostado	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Mezclado	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Molido	900	900	900	900	900
Pesado	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Envasado	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400
Sellado	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Almacenaje	900	900	900	900	900
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Séptimo día	5,004	5,004	5,004	5,004	5,004
Costos indirectos variables	19,572	19,572	19,572	19,572	19,572
Cuota patronal	4,056	4,056	4,056	4,056	4,056
Prestaciones laborales	9,780	9,780	9,780	9,780	9,780
Bolsas de empaque	4,188	4,188	4,188	4,188	4,188
Caja corrugada	468	468	468	468	468
Cilindro de gas de 25 Lbs.	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Costo directo de producción	176,796	176,796	176,796	176,796	176,796
Producción	27,647	27,647	27,647	27,647	27,647
Costo directo por unidad	6.39	6.39	6.39	6.39	6.39

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

En el cuadro anterior se muestra que del total del costo de producción se eroga un 69% en materiales, el 20% es por concepto de mano de obra y el 11% corresponde a los costos indirectos de producción. Se puede evidenciar que durante el tiempo de vida del proyecto tanto el costo directo por unidad como las unidades a producir se mantienen cada año.

Los elementos detallados en el cuadro son necesarios para poner en marcha el proyecto y el costo directo por cada unidad producida de horchata de morro de 16 onzas corresponde a Q.6.35.

- **Estado de resultados**

Tiene como principal función hacer una comparación entre los ingresos versus los egresos, donde es factible determinar la ganancia o pérdida del ejercicio en un tiempo determinado. En el cuadro siguiente se muestra la información para el proyecto.

Cuadro 25
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Estado de Resultados Proyectado
Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año
(cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	387,058	387,058	387,058	387,058	387,058
(-) Costo directo de producción	176,796	176,796	176,796	176,796	176,796
Ganancia marginal	210,262	210,262	210,262	210,262	210,262
(-) Costos fijos de producción	60,920	60,920	60,920	60,920	60,613
Sueldo encargado de producción	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal	4,181	4,181	4,181	4,181	4,181
Prestaciones laborales	10,082	10,082	10,082	10,082	10,082
Alquiler de inmueble	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Útiles y enseres	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Dep. equipo industrial	750	750	750	750	750
Dep. herramientas	307	307	307	307	-
Gastos de venta	50,876	50,876	50,876	50,876	50,876
Sueldo encargado de ventas	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000
Bonificación	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal	4,181	4,181	4,181	4,181	4,181
Prestaciones laborales	10,082	10,082	10,082	10,082	10,082
Promoción de ventas	613	613	613	613	613
Gastos de administración	70,163	70,163	70,164	69,380	69,380
Honorarios administrador	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Honorarios contador	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Útiles de oficina	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Agua, luz y teléfono	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Diets	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior					
Dep. mobiliario y equipo	980	980	980	980	980
Dep. equipo de cómputo	783	783	784	-	-
Amort. gastos de organización	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Ganancia en operación	28,303	28,303	28,302	29,086	29,393
(-) Gastos financieros	2,916	-	-	-	-
Intereses sobre préstamos	2,916	-	-	-	-
Ganancia antes del ISR	25,387	28,303	28,302	29,086	29,393
(-) Impuesto sobre la renta 28%	7,108	7,925	7,925	8,144	8,230
Utilidad neta	18,279	20,378	20,377	20,942	21,163

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayor erogación monetaria se ejecuta en los costos directos de producción, seguido por los gastos de ventas. Sin embargo, lo que se busca en el proyecto es la rentabilidad y en este caso se reflejan ganancias desde el primer año y se incrementa según el volumen de producción y posterior venta de las unidades proyectadas.

Al mostrar ganancias es factible recuperar la inversión a mediano plazo, lo cual se evidenciará en la evaluación financiera.

3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Es el estudio que permitirá demostrar la factibilidad del proyecto de producción de horchata de morro, donde se analizará que la inversión efectuada tendrá un resultado positivo, así como la rentabilidad que se obtendrá en la ejecución.

En la siguiente tabla se muestra cada uno de los indicadores de la evaluación financiera realizada para el proyecto, en el cual se detalla el punto de equilibrio en unidades y valores, el flujo neto de fondos proyectado, el valor actual neto, la relación beneficio costo, la tasa interna de retorno y el período de recuperación de la inversión.

Tabla 5
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de horchata de morro
Evaluación financiera

Descripción	Indicador
Punto de equilibrio	
Valores	Q340,325
Unidades	24,309
Margen de seguridad	12.07%
Flujo neto de fondos	
Año 1	Q22,299
Año 2	Q24,398
Año 3	Q24,398
Año 4	Q24,179
Año 5	Q24,093
Valor actual neto	
VAN +	Q22,143
VAN -	-Q1.00
Relación beneficio costo	
Ingresos actualizados	Q1,062,623
Egresos actualizados	Q1,040,480
RCB	Q1.02
Tasa interna de retorno	46.82%
Período de recuperación de la inversión	2 años y 7 meses

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

En la tabla anterior se evidencia la rentabilidad del proyecto, dado que al vender 24,309 unidades al año valoradas en Q340,325.00 se consigue el equilibrio donde no existen ganancias pero se está exento también de las pérdidas, con un margen de seguridad de 12.07%, el cual permite disminuir las ventas en ese porcentaje sin producir mermas.

Respecto al flujo neto de fondos se observa que para los cinco años éstos son positivos. Así también, se obtiene un valor actual neto positivo de Q22,143, lo cual respalda y enfatiza la viabilidad del proyecto.

La relación beneficio costo se refleja en Q1.02, lo cual significa que por cada quetzal que se invierta en el proyecto, se generará una utilidad de Q0.02 centavos. La tasa interna de retorno corresponde al 46.82%, bajo el parámetro de una TREMA deseada del 24%, se evidencia que existe un 22.82% por encima de lo esperado.

Por último, se refleja el tiempo en el cual se recuperara el monto total de lo invertido, que corresponde a dos años y ocho meses y dieciséis días, lo que significa que estará a mitad del período de vida del proyecto.

3.9 IMPACTO SOCIAL

Establece los beneficios que el proyecto aporta hacia los grupos involucrados en la producción de horchata de morro. Se ayudarán a 20 personas que serán los asociados y las familias de los mismos, debido a que se genera empleo, tanto en el proceso de producción, como en la organización, administración y aquellas actividades que no están relacionadas directamente con el proceso productivo, esto traerá ingresos adicionales a quienes participen.

CAPÍTULO IV COMERCIALIZACIÓN

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHATA DE MORRO

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta de comercialización para el proyecto: producción de horchata de morro, cuyo propósito es garantizar la rentabilidad al definir los medios para hacer llegar el producto al consumidor final, así también generar mejores ingresos y nuevas fuentes de empleo en beneficio de todos los que participen en el proceso.

4.1 PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN

La propuesta de comercialización se realiza con el propósito de mejorar las técnicas en cuanto a la venta del producto, donde se busca hacer llegar el bien al consumidor final y que éste genere la mayor rentabilidad posible para la organización. La proposición se desarrollará por medio de la mezcla de mercadotecnia, la cual es la herramienta más utilizada por las empresas.

4.1.1 Mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia involucra todos los elementos que impactan en la habilidad; que tiene una organización para llevar los productos exitosamente al mercado. Las variables que influyen en dicho proceso son: producto, precio, plaza y promoción, una mezcla efectiva y la buena combinación de estos componentes garantizan el éxito de toda empresa.

4.1.1.1 Producto

El producto de horchata de morro no se compone únicamente por ser un bien tangible, existen otros aspectos que son importantes para posicionarlo en el mercado tales como el tamaño, nombre, marca, entre otros. Por lo que, se hace la propuesta siguiente para garantizar el éxito en las ventas del mismo.

- **Nombre del producto**

Se propone para la comercialización del producto el nombre “horchata de morro”, debido a que es un calificativo convencional y de fácil asociación, respecto a los usos y el consumo del fruto.

- **Nombre de la marca**

Para la diferenciación se propone la marca “Ta-nuz”, un calificativo corto que dará significado y transmitirá un recuerdo y una imagen de bebida, ya que añade color y resonancia al producto, así también ayudará a emitir las características que el consumidor espera del bien. Además permitirá a la organización crear una línea de productos en un futuro.

Dicho nombre se origina de las marcas de bebidas instantáneas ya posicionadas en el mercado llamadas “Tang” y “Yus”, por lo que se tomaron como referenciales.

- **Empaque**

Debido a que la fabricación del producto se hará de forma artesanal, la presentación que se propone, para la elaboración de la horchata, es en bolsa de polietileno impresa a full color, cuyas medidas serán de 18 cm de alto por 10 cm de ancho.

- **Tamaño**

El producto tendrá un contenido o peso neto de 16 onzas, cuyo rendimiento será de 18 litros de refresco, según el gusto del consumidor. Éste fue establecido al tomar de referencial la presentación en sobre de horchata de 25 gramos, que rinde un litro, de la marca Yus. Para competir en el mercado por rendimiento y precio.

- **Calidad**

Dado que el producto es artesanal se propone utilizar una calidad subjetiva, la cual consiste en la evaluación por medio del consumidor. Dado que para el proceso productivo se utilizarán herramientas sencillas, la calidad del mismo se establecerá como buena. Se propone manejar un +/- aceptable en cuanto al peso y la calidad de las materias primas y materiales, así como del empaque.

- **Garantías**

La garantía es un derecho que la ley concede a los consumidores y que les permite reclamar al vendedor si no están conformes con el producto adquirido. Para hacer valer dichas garantías se deben establecer políticas internas en la organización que permitan establecer relaciones redituables con los clientes.

- **Servicio**

Para brindar una mejor asistencia se propone establecer un número telefónico exclusivo para servicio al cliente, donde los consumidores puedan hacer sugerencias y reclamos que deberán ser atendidos sin espera alguna.

4.1.1.2 Precio

El precio para el producto horchata de morro se estableció al tomar de base el costo directo de producción y determinar el margen de ganancia mínimo de 25% y máximo del 30% para competir en el mercado. Se establecerá el precio únicamente para el canal mayorista.

- **Precio de lista**

El precio fijo que se propone para la horchata de morro es de Q14.00 para el cliente mayorista, el único canal de comercialización que manejará la cooperativa. Dado que para el primer año de vida del proyecto el producto tiene

un costo directo de producción de Q10.30, se evidencia un margen de ganancia del 26%.

- **Descuentos**

Se recomienda la aplicación del 5% de descuento a clientes mayoristas, a partir del octavo mes del segundo año, dado que es el período de tiempo en el cual se recupera la inversión.

- **Período de pago**

Se recomienda que las ventas se realicen al contado, durante los primeros seis meses, para crear flujo de caja y que permita sufragar costos y gastos de producción y administración.

Es decir, que al menos cada cliente realizará una compra por mes, por lo que se puede manejar como una política de la empresa, que las primeras seis compras deben ser al contado.

- **Términos de crédito**

Una vez cumplida la política sobre las compras al contado, se propone manejar un crédito de quince días, para garantizar que los clientes no excedan el mes sin que realicen el pago.

4.1.1.3 Plaza

Para poner a disposición del consumidor final el producto de horchata de morro se necesita de una mezcla de variables que permitirán satisfacer la necesidad de los potenciales compradores.

- **Canales**

Para la comercialización del producto se utilizará un canal; donde el productor le

vende al mayorista y éste lo hace llegar al detallista y éste último lo entrega al consumidor final, quien es el más importante dentro del proceso. La principal ventaja que se determina al usarlo, es en los costos de distribución, ya que se canaliza toda la producción hacia un solo intermediario en los mercados.

- **Cobertura**

Para iniciar el proyecto se recomienda cubrir el mercado de los municipios San Jorge, Zacapa y Estanzuela, en los cuales se realizó el estudio de mercados que permitió establecer la potencialidad de compra venta del producto, debido a que en éstos se indagó sobre los gustos y preferencias, así como el movimiento comercial que tienen los bienes de la competencia.

- **Ubicación**

La venta del producto se realizará en el lugar de producción, es decir que los clientes del canal productor-mayorista deberán obtenerlo en las instalaciones y luego lo hacen llegar a los demás intermediarios del canal de comercialización.

- **Inventario**

Para llevar un mejor control se recomienda realizar inventarios de producto terminado, que ayudará a contabilizar el producto producido, almacenado y vendido. Así como un inventario de materiales y suministros, el cual servirá para no desabastecer la producción en cuanto a materias primas y auxiliares.

- **Trasporte**

Para hacer contacto personal con los clientes mayoristas se utilizará un vehículo particular, el cual pertenecerá al vendedor, ya que dentro de los requerimientos del puesto se deberá especificar que éste debe poseerlo.

- **Logística**

Se propone que la organización, por medio del departamento de comercialización, realice contacto por vía telefónica con los clientes, obtenga citas e inicie la labor de venta, la cual deberá concluir con la entrega del pedido en las instalaciones del productor.

4.1.1.4 Promoción

Es la manera en la cual se darán a conocer las características, usos y beneficios del producto nuevo, a través de establecer estrategias de publicidad, venta personal y la promoción de ventas.

- **Publicidad**

Para dar a conocer el nuevo producto y no incurrir en altos gastos de publicidad se recomienda implementar un programa en el cual se utilizarán las siguientes técnicas, cuyo responsable será el área comercial.

Mercadotecnia viral: consiste en ofrecer una comunicación eficiente por medio de una página de internet interactiva, un blog o correo electrónico que permita crear una fuerte comunidad en línea y facilita las conexiones con los clientes.

Contactar personas influyentes: consiste en la creación de alianzas estratégicas con grupos organizados del mismo Municipio o comunidad, para que promocionen la nueva organización y por tanto el producto, sin dejar de mencionar lo que el proyecto ayudará al desarrollo del lugar.

- **Venta personal**

Este tipo de promoción estará a cargo de departamento de comercialización y consistirá en informar y buscar clientes tanto mayoristas como detallistas, para generar las ventas o ingresos para la organización.

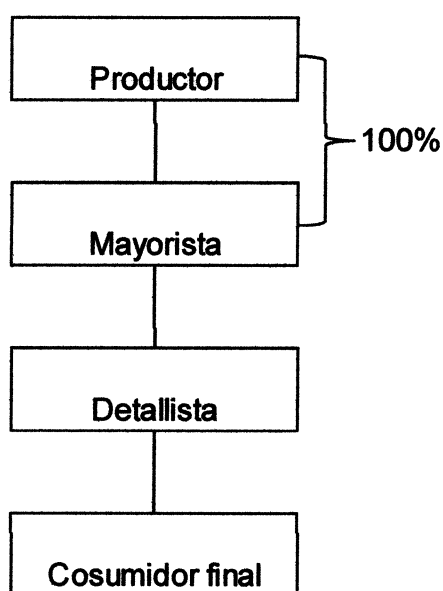
- **Promoción de ventas**

En esta variable se recomienda llegar directamente al consumidor final, por medio de degustaciones o exhibiciones que pueden programarse en los mini supermercados o ferias patronales de los municipios donde se cubrirá la demanda.

4.1.2 Canales de comercialización

El principal objetivo de esta variable es hacer llegar el producto al consumidor final por medio de intermediarios, esto ahorrará costos de logística, ya que la producción total se pondrá a disposición de un solo intermediario cuya entrega se hará en las instalaciones de la organización. Por lo anterior, se propone el siguiente canal de comercialización.

Gráfica 5
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Canal de Comercialización Propuesto
Año: 2014



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Como se puede observar la propuesta radica en dirigir el 100% de la producción al canal mayorista, esto permitirá generar mayor volumen de ventas y minimizar los gastos de logística. Lo anterior ayudará a ahorrar costos en la adquisición de transporte y contratación de piloto para las entregas. Es recomendable que dentro de las políticas de venta se establezca que el cliente obtenga el pedido en las instalaciones de la organización.

4.1.3 Márgenes de comercialización

Permite visualizar la diferencia entre el precio que paga el consumidor final por un producto y el que recibe el productor. A continuación se presenta el margen de comercialización que se espera obtener.

Cuadro 26
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Márgenes de Comercialización Propuestos
Año: 2014

Participante	Precio Venta Q	MBC Q	Gastos Comerciales	MNC Q	% Inversión	% Participación
Municipio de San Jorge						
Productor	14.00					78
Mayorista	16.00	2.00	<u>0.11</u>	1.89	14	11
Transporte Carga / descarga			0.08			
Detallista	18.00	2.00	<u>0.03</u>	1.92	12	11
Carga / descarga			0.03			
Piso/plaza			0.05			
Consumidor final						
Total		4.00	0.19	3.81		100
Municipio de Estandzuela						
Productor	14.00					78
Mayorista	16.00	2.00	<u>0.13</u>	1.87	13	11
Transporte			0.10			

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior						
Carga / descarga			0.03			
Detallista	18.00	2.00	<u>0.10</u>	1.90	12	11
Carga / descarga			0.03			
Piso/plaza			0.07			
Consumidor final						
Total		4.00	0.23	3.77		100
Municipio de Zacapa						
Productor	14.00					78
Mayorista	16.00	2.00	<u>0.15</u>	1.85	13	11
Transporte			0.12			
Carga / descarga			0.03			
Detallista	18.00	2.00	<u>0.13</u>	1.87	12	11
Carga / descarga			0.05			
Piso/plaza			0.08			
Consumidor final						
Total		4.00	0.28	3.72		100

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

En el canal de comercialización, del municipio de San Jorge, donde el productor le vende al mayorista, éste al detallista, quien lo hace llegar al consumidor final, el margen de comercialización que recupera el primero, al descontar sus costos y gastos que corresponden a Q0.11, en la distribución de una bolsa de 16 onzas es de Q1.89 y el segundo obtiene Q1.92, a pesar que paga el rubro de piso plaza, no existe una gran diferencia puesto que el margen de ganancia es mayor al del primero que adquiere el producto.

Para los otros dos municipios donde se comercializará el producto los márgenes disminuyen y los costos y gastos aumentan, el cambio se debe a la distancia que se recorre para la distribución del producto.

En cuanto a la participación en el mercado, el productor obtiene el 78%, debido a la inversión que éste realiza en la compra de materias primas, pago de mano de obra y gastos indirectos de fabricación, todos son necesarios para la producción del producto. Respecto al mayorista y detallista la intervención es del 11% para ambos intermediarios.

Ahora bien, cuando el proceso de comercialización finaliza el consumidor final pagará por el producto Q18.00.

CAPÍTULO V

ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHATA DE MORRO

En el presente capítulo se presenta la propuesta en cuanto a organización empresarial para el proyecto: producción de horchata de morro, donde se desarrollará el tipo y denominación, nombre o razón social, estructura organizacional, entre otros. Lo anterior garantizará el buen funcionamiento de la organización según las normas que lo rigen.

5.1 JUSTIFICACIÓN

Para que el proyecto de producción de horchata de morro sea factible, es importante la creación de una estructura formal desde la perspectiva administrativa y legal, que goce de una personalidad jurídica.

Para ello se propone la creación de una Cooperativa de producción que será conformada por vecinos residentes en la cabecera del Municipio, con el fin de obtener beneficios económicos al comercializar el producto, generar empleo, promover la participación de los habitantes con un enfoque social y expandir el comercio a todos los centros poblados con el objeto de mejorar la calidad de vida de los pobladores.

Se propone una cooperativa debido a que permite a las organizaciones perfeccionarse hasta llegar a constituir una cooperación, democracia e igualdad, para crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales y así satisfacer necesidades comunes a ellas, además que comercializan e industrializan por sí mismos la producción, al obtener también mejores precios y condiciones de pago.

Por ello, si las personas no poseen los recursos económicos para adquirir los productos de consumo, deben actuar en equipo, lo cual se logra por medio de las cooperativas.

Sin embargo, es necesario hacer referencia a las limitantes que enfrentan los asociados al formar una cooperativa, entre las cuales figuran: no existen programas gubernamentales de apoyo, las decisiones son compartidas y existe riesgo en el financiamiento.

5.2 OBJETIVOS

Mediante la implementación de la Cooperativa se pretende alcanzar los objetivos que se describen a continuación.

5.2.1 General

Promover el desarrollo económico, social y productivo de la población del municipio de San Jorge, al aprovechar sus potencialidades y establecer una organización que permita la administración adecuada de los recursos humanos, físicos y financieros, para mejorar las condiciones de vida de los habitantes.

5.2.2 Específicos

- Determinar las funciones básicas de las unidades administrativas que conformarán la organización.
- Establecer la estructura organizacional que se adecue a las necesidades de los asociados.
- Definir las bases legales que sustenten la organización.
- Generar una fuente de empleo, ingresos y desarrollo sostenible para las futuras generaciones.
- Ofrecer un producto final de alta calidad, que permita mantener los índices de demanda y por ende darse a conocer en el mercado local.

5.3 TIPO Y DENOMINACIÓN

El tipo que se propone es cooperativa y la denominación será: "Cooperativa de Concentrados, Responsabilidad Limitada" -COCENTRA, R.L-. La creación se fundamentará legalmente en el Decreto número 82-78, Ley General de Cooperativas y su Reglamento.

5.4 MARCO JURÍDICO

Toda organización debe estar regulada por estatutos, reglamentos, normas internas y externas, así como manuales administrativos, mismas que estarán encaminadas a la obtención de objetivos y fines.

Para la creación y funcionamiento de la entidad se fundamentará conforme a lo establecido en la Ley General de Cooperativas, la cual estipula los aspectos relacionados desde su integración hasta llegar a su liquidación. A continuación se describen las normas externas e internas que regularán la organización.

5.4.1 Normatividad interna

Contiene las reglas a las cuales deberán estar sujetos los asociados de la Cooperativa para el desarrollo de las distintas actividades de forma eficiente, dentro de la normativa que debe tener se pueden mencionar las siguientes:

- Constitución de junta directiva, la cual es aprobada por el 51% de los asociados en Asamblea General
- Acta de Constitución, documento legal que resguarda la Cooperativa como institución autorizada.
- Reglamento interno de trabajo, que determine el comportamiento de los trabajadores.
- Políticas y estatutos, que son las que accionaran el desarrollo y curso de la cooperativa.

- Manual de normas y procedimientos, para estandarizar el proceso a realizar en las actividades productivas.
- Manual de organización, para facilitar de forma correcta la información de cada una de las áreas que conforman la cooperativa.
- Manual de políticas, para guiar el accionar de la cooperativa.
- Manual de bienvenida, para que los nuevos empleados visualicen rápidamente el giro de la cooperativa, antecedentes y objetivos de la misma.
- Manual de higiene y seguridad, para garantizar los estándares de calidad.

5.4.2 Normatividad externa

Conjunto de normas y leyes que regulan el funcionamiento de la cooperativa, entre ellas están las siguientes:

- Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 34 Derecho de petición y de libre asociación, artículo 101 derecho al trabajo.
- Decreto 82-78 Ley General de Cooperativas, del Congreso de la República de Guatemala.
- Código Civil, Decreto 106, artículos 15 y 19 de las Personas Jurídicas; artículos 25 y 26 de la disolución de las asociaciones y sus bienes.
- Código de Comercio, Decreto 2-70, artículo 9 no son comerciantes.
- Código de Trabajo, Decreto número 1441, enumera las obligaciones que el patrono debe cumplir desde el momento de establecer relación laboral. Importante artículo 88 salarios y medidas que lo protegen, artículo 147.
- Código Municipal, Decreto 12-2002, artículo 18, organización de los vecinos, artículo 19 autorización para la organización. Artículo 175 asociaciones civiles y comités.

- Ley de Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas contenidas en el Decreto 4-2012, Congreso de la República de Guatemala, artículo 7 (extensión de impuestos).
- Ley de Actualización Tributaria, Decreto Ley Número 10-2012, del Congreso de la República de Guatemala, Libro I, Impuestos Sobre la Renta. Artículo 11, inciso 2.
- Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del sector privado y público (bono 14) Decreto 42-92. Congreso de la República de Guatemala.
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295, Congreso de la República de Guatemala.
- Ley Orgánica del IRTRA, Decreto 1528, Congreso de la República de Guatemala.
- Aprobación de estatutos y reglamentos que regulan el funcionamiento administrativo de la Cooperativa el cual establece el número de integrantes, los cuales deberán ser aprobadas por el Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP-.

5.4.3 Conformación de la organización

- Aprobación de estatutos por Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP).
- Dictamen técnico por Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP).
- Obtención carta apertura cuenta bancaria por medio de un notario público.
- Apertura cuenta bancaria en los bancos del sistema nacional.
- Obtener escritura de constitución por medio de notario público.
Solicitar inscripción cooperativa en Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP).
- Obtener nombramiento representante legal por medio de notario público.
- Obtener inscripción de representante legal de la cooperativa en Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP).

- Obtener autorización de libros contables Inspección General de Cooperativas (INGECOP).
- Envío de documentos a Inspección General de Cooperativas (INGECOP).
Traspaso de inmuebles en Registro General de la Propiedad (entidades no lucrativas).
- Solicitar visado de documentos en el Registro General de la Propiedad.
- Retirar documentos del Registro Nacional de la Propiedad.
- Compra de formularios tramites en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- Habilitación de libros contables Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

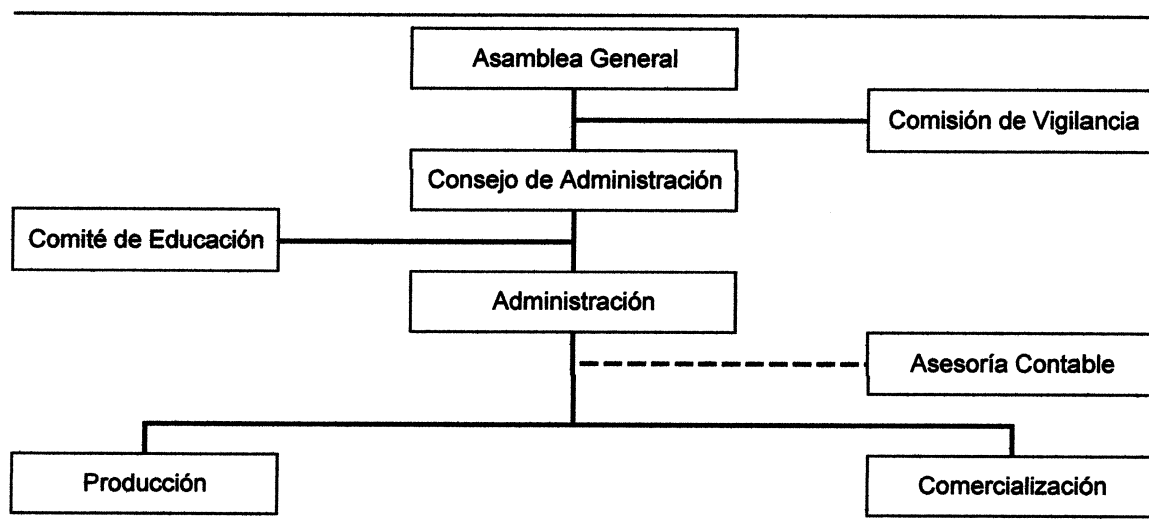
5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se refiere a la forma en que se dividirán, agruparán y coordinarán las actividades de la cooperativa en cuanto a las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos, en donde se aplicará un sistema nominal debido a que se hace mención a los cargos de cada puesto.

5.5.1 Diseño funcional

Se propone un diseño que contiene elementos esenciales como la división del trabajo, jerarquización y coordinación de las actividades básicas de las unidades administrativas. A continuación se muestra la gráfica correspondiente a la estructura funcional propuesta.

Gráfica 6
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Estructura Organizacional Funcional
Año: 2014



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

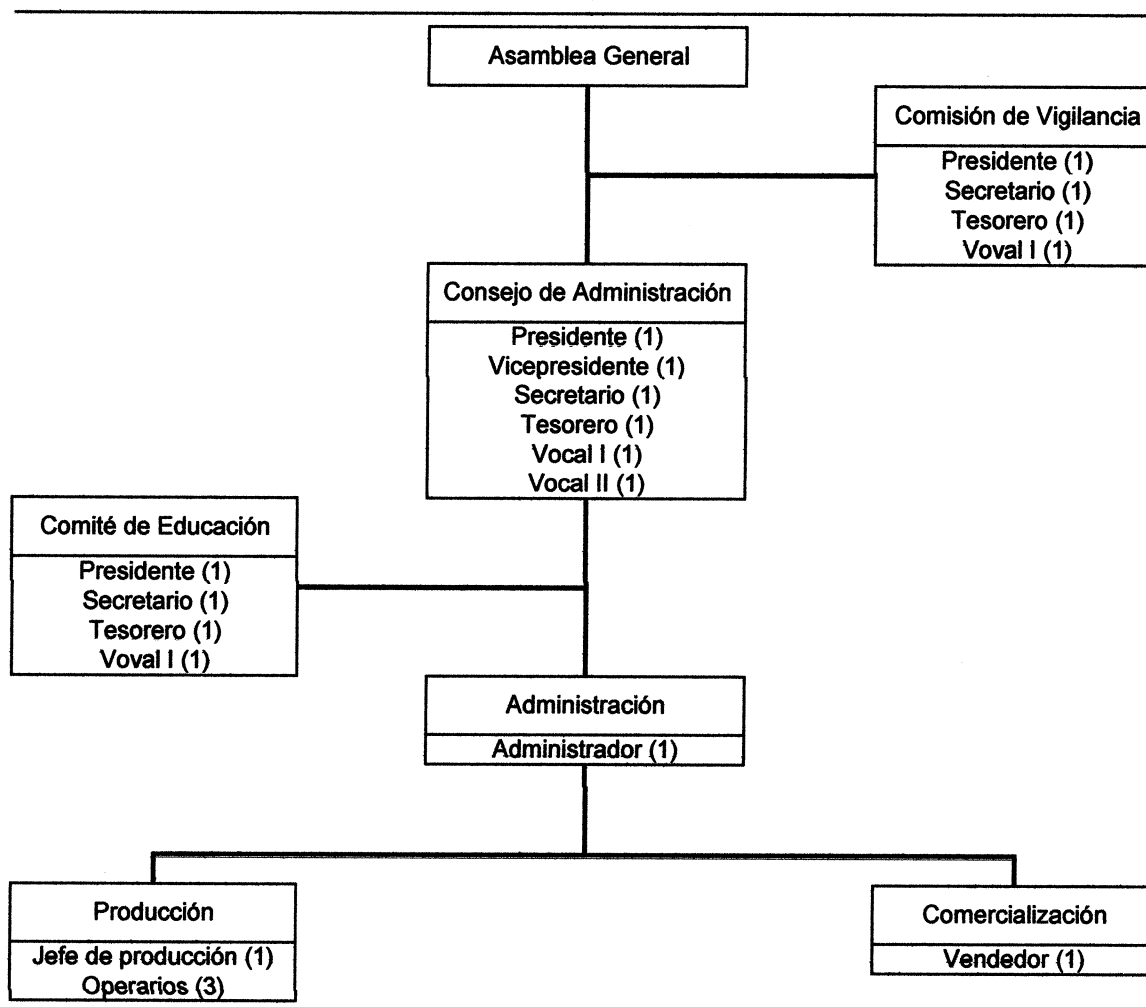
Como se observa en la gráfica anterior se presenta una estructura organizacional donde existe relación entre cada uno de los niveles propuestos y la toma de decisiones está centralizada en los altos mandos.

Como se puede observar dicha estructura se compone por la Asamblea General quien es la máxima autoridad, la Comisión de Vigilancia encargada del control y fiscalización de los procesos, el Consejo de Administración es el órgano de dirección, el Comité de Educación responsable de la integración de los miembros, la Administración está a cargo de las actividades diarias de las distintas áreas, la Producción lleva a cabo el proceso productivo y la Comercialización garantiza las ventas y generar ingresos a la cooperativa.

5.5.2 Diseño nominal

Este diseño permitirá identificar claramente como se distribuyen los veinte miembros de la cooperativa entre las unidades de la organización. A continuación se presenta la gráfica correspondiente.

Gráfica 7
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Estructura organizacional nominal
Año: 2014



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Como se observa en la gráfica anterior cada una de las unidades debe estar conformada por los miembros de la cooperativa, por lo que se propone que el consejo de administración se conforme por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y dos vales, la comisión de vigilancia y el comité de educación serán los mismos cargos a excepción del segundo.

Para el área de administración se requiere una persona quien será el administrador. Así mismo, para la unidad de producción se necesita contar con un jefe del área y tres operarios y para la comercialización será suficiente con un vendedor.

Para los registros contables y financieros se propone contratar los servicios externos de un contador.

5.5.3 Sistema de organización

Se propone un sistema nominal para facilitar la comprensión y mantener el principio de autoridad, para garantizar que cada persona reciba y actúe según las instrucciones del jefe inmediato superior. La aplicación de este sistema permitirá que cada colaborador tenga claras las actividades y líneas de mando a seguir.

5.6 PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Es importante describir las principales funciones de cada unidad administrativa presentada en la estructura organizacional.

5.6.1 Asamblea general

Esta constituye la máxima autoridad de la cooperativa, representa a los integrantes, es responsable de crear normas y políticas. Dentro de sus funciones están:

- Aprobar o rechazar los informes de Consejo de Administración y de la Administración
- Tomar decisiones sobre las diferentes actividades que se realizaren.
- Aprobación y modificación del plan de trabajo y el presupuesto de ingresos y egresos de la cooperativa.

5.6.2 Comisión de vigilancia

Es la Comisión encargada de controlar y fiscalizar las diferentes operaciones que se llevan a cabo en la cooperativa. Estará compuesta por no más de cinco miembros. Dentro de las funciones principales están:

- Presentar a la Asamblea General el informe de las actividades realizadas.
- Revisar los registros contables de la cooperativa.
- Velar porque se cumplan los acuerdos de la asamblea general y el consejo de administración.

5.6.3 Consejo de administración

Es el órgano de dirección de la cooperativa. Es el encargado de determinar la forma de ejercer la representación legal. Por lo que entre sus principales funciones se encuentran:

- Representar legalmente a los asociados.
- Emitir y reformar los reglamentos internos.
- Formular las políticas y normas del régimen.
- Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias.

5.6.4 Comité de educación

Está a cargo de la integración de los miembros de la cooperativa, lo cual se refiere a obtener los elementos materiales y humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización. Dentro de sus funciones principales se pueden mencionar:

- Incentivar la participación de los asociados en las distintas actividades productivas.
- Planificar capacitaciones para mejorar las técnicas y procesos productivos.

- Informar a los asociados sobre los planes y objetivos.

5.6.5 Administración

Estará a cargo de las actividades diarias que realizan los departamentos a su mando, así como del buen manejo de los recursos humanos, materiales y financieros. Debe realizar las siguientes funciones:

- Supervisar el trabajo realizado por los órganos bajo su cargo.
- Requerir y revisar reportes de producción y comercialización
- Coordinar actividades con el departamento de producción y comercialización.
- Elaborar informes administrativos.
- Aprobar compra de insumos solicitado por el departamento de producción.
- Informar al Consejo de Administración del trabajo realizado.

5.6.6 Producción

Se encarga del proceso productivo, para garantizar que el producto cumpla con los estándares de calidad establecidos. Las principales funciones son:

- Producir en tiempo y calidad el producto.
- Llevar un adecuado control de ingresos y egresos de materiales e insumos, así como del producto terminado.
- Despacho de producto terminado.
- Elevar los estándares de calidad del producto.
- Realizar informes de producción para el administrador.

5.6.7 Comercialización

Se encarga de la venta adecuada del producto. Entre sus principales funciones

se encuentran:

- Elaboración de estadísticas y reportes de ventas.
- Realizar actividades de promoción de ventas.
- Buscar, mantener y retener a los clientes.
- Incrementar las ventas de la organización.
- Brindar un buen servicio a los clientes.
- Realizar estudio de precios en el mercado.

5.7 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Son las funciones que se aplicarán, para llevar a cabo una correcta administración de los recursos con los que cuenta la organización. Se presenta en las fases siguientes.

5.7.1 Planeación

En esta fase se desarrollará la filosofía empresarial con la que debe contar la cooperativa para trazar el rumbo a seguir y alcanzar los objetivos propuestos.

- **Misión**

“Somos una cooperativa multiactiva que brinda productos de calidad para satisfacer las necesidades de sus asociados. Buscamos mejorar la calidad de vida de la comunidad, con honestidad, transparencia y eficiencia e impulsar el desarrollo del municipio de San Jorge.”

- **Visión**

“Ser la cooperativa de mayor crecimiento referencial en el Municipio, que contribuya a mejorar el nivel de vida de los habitantes de la comunidad y lograr un crecimiento sostenible y rentable, mediante el desarrollo de buenas prácticas artesanales.”

- **Valores**

Permitirán a la cooperativa guiar el comportamiento de los colaboradores. Los valores que se proponen son los siguientes:

- **Respeto:** es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo.
- **Liderazgo:** influir en otras personas de manera positiva e incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.
- **Honestidad:** Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad.
- **Responsabilidad:** Cumplir un deber moral, legal y laboral.
- **Disciplina:** Actuar de manera ordenada y tenazmente con el fin de obtener un resultado positivo.

- **Estrategias**

Para alcanzar los objetivos de la cooperativa se propone operar bajo las siguientes estrategias:

- Identificar las fortalezas y oportunidades para explotar el beneficio máximo de las mismas.
- Definir las debilidades y amenazas, para aplicar las medidas correctivas necesarias que anulen o minimicen su efecto en la organización.
- Utilizar insumos de calidad para garantizar la misma en el producto.
- Capacitar constantemente al personal para optimizar los procesos productivos.
- Garantizar la buena comunicación para mantener la eficiencia en las actividades productivas y administrativas.

- **Programas**

Se propone utilizar programas de producción y ventas anuales para planificar a largo plazo los recursos humanos y materiales necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.

- **Presupuesto**

Se recomienda manejar un presupuesto anual, para establecer los costos y gastos que se generaran en la implementación de los procesos productivos, tales como: costos indirectos variables, costos directos de producción, gastos administrativos, comercialización, depreciaciones y amortizaciones.

- **Procedimientos**

Se recomienda establecer los procedimientos para cada una de las actividades que se realizan en la cooperativa para evitar la duplicidad de esfuerzos, optimizar el factor tiempo e impedir los lapsos de ocio. Para lo cual, se anexan dos instrumentos: manual de organización, normas y procedimientos, que ayudarán a alcanzar los resultados esperados por la cooperativa.

5.7.2 Organización

La organización de la cooperativa estará a cargo del consejo de administración, quien será el delegado de ordenar y distribuir las actividades de producción y administración, a través de las funciones, jerarquías y obligaciones. Para lo cual se anexa el manual de organización, donde se detallan los perfiles de cada puesto o cargo de trabajo y se deben tomar en cuenta los siguientes principios y elementos:

- **De la especialización**

Para garantizar la eficiencia, precisión y destreza en las actividades, se propone dividir el trabajo a cada empleado y asignar atribuciones limitadas y concretas.

- **De la unidad de mando**

Se recomienda que los colaboradores reciban órdenes únicamente del jefe inmediato superior, para coordinar de forma eficiente las actividades a través de una sola línea de mando.

- **Del equilibrio de equidad y responsabilidad**

Se debe conferir autoridad y responsabilidad a cada uno de los jefes de las unidades administrativas, quienes responderán por sus atribuciones y las de sus subordinados.

- **Del equilibrio dirección-control**

Cada jefe de área deberá establecer los controles adecuados para asegurar la unidad de mando al delegar las actividades dentro de la unidad que dirige.

- **Departamentalización**

Para este elemento se recomienda utilizar una departamentalización funcional, la cual consiste en la creación de tres departamentos, según las necesidades básicas de la cooperativa. El objetivo de esta división radica en la obtención de mejores resultados en el manejo de la producción, controles contables y la comercialización del producto.

- **Centralización o descentralización**

Debido al tamaño de la organización, la capacidad y experiencia de los jefes con los que cuenta y la cantidad de controles que se deben establecer, se recomienda utilizar un sistema centralizado donde se delega poco y la autoridad se conserva en los altos mandos.

5.7.3 Integración

Esta fase permite a la organización la interrelación constante en el desarrollo de

las actividades y los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para el adecuado funcionamiento de la cooperativa. Así mismo, es importante implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal que garantice la elección de las personas que llenen las características requeridas para cada puesto o cargo. Para lo cual se deben tomar en cuenta los siguientes principios y elementos:

- **De la adecuación de hombres y funciones**

Los miembros que desempeñen los cargos y puestos en la organización deben de cumplir con las cualidades y habilidades que requiere el perfil, necesario para la adecuada ejecución de las funciones.

- **De la provisión de elementos administrativos**

Se debe proveer al personal los materiales, suministros, instalaciones, equipo y herramientas necesarias para el desarrollo eficiente de las actividades que debe ejecutar en el cargo.

- **De la importancia de la inducción adecuada**

Para este principio deberá utilizarse el manual de bienvenida, al momento que se integre el elemento humano a la organización, lo cual servirá para inducir al personal a las labores y funcionamiento de la empresa.

- **Reclutamiento**

Se propone dar a conocer las plazas vacantes en la Cooperativa a través de afiches que se colocarán en las principales entidades sociales y gubernamentales del Municipio.

- **Selección**

La selección se realizará por medio de la recepción de curriculum vitae y

posteriormente una entrevista. Se debe tomar de base el perfil del puesto al cual aplica la persona.

- **Contratación**

La formalización de la relación laboral se deberá realizar por medio de un contrato, donde se especifiquen las condiciones bajo las cuales se realiza la contratación como el salario y el horario entre otros. Responsable de la actividad será el Presidente del comité de educación.

- **Inducción**

La inducción debe realizarse por medio de dar a conocer al nuevo colaborador la filosofía empresarial de la Cooperativa. Responsable: Secretario.

- **Capacitación**

La capacitación de los colaboradores, estará a cargo de jefe inmediato del puesto, para que contribuya a la creación de un clima organizacional agradable, por medio de establecer buenas relaciones laborales. Responsable: Vocal I.

- **Desarrollo**

Realizar contacto con instituciones que brinden asesoría técnica para procesos artesanales, que permitan mantener los estándares de los productos y optimizar el tiempo de producción. Responsable: Vocal I.

5.7.4 Dirección

La responsabilidad de esta fase recae en el administrador principalmente y en los cargos que tienen personal a su cargo. Éstos son los encargados del buen funcionamiento de las actividades tanto productivas como administrativas de la Cooperativa por medio del buen manejo de los siguientes principios y elementos:

- **De la coordinación de intereses**

Se recomienda que todos los miembros de la organización sean comunicados de los objetivos generales y específicos a corto, mediano y largo plazo que tiene la organización para garantizar el buen funcionamiento.

- **De la impersonalidad del mando**

Al momento de girar órdenes, se deben anteponer los intereses de la organización y eliminar los personales, para que las instrucciones se giren con exigencia concreta y crear la igualdad entre quien manda y quien recibe las indicaciones.

- **De la vía jerárquica**

Los niveles jerárquicos de los puestos de la cooperativa se deben visualizar en la estructura organizacional, la cual debe estar a la vista de todos los miembros, para que al momento que se transmita una orden, ésta sea recibida y ejecutada según los conductos previamente establecidos en el esquema.

- **De la resolución de los conflictos**

Los encargados de las unidades administrativas tendrán la facultad y responsabilidad de resolver los conflictos de manera objetiva y a la brevedad posible, para que el orden y la disciplina prevalezcan sin perjudicar a ningún miembro.

- **Del aprovechamiento del conflicto**

Los conflictos deben ser aprovechados por cada miembro responsable de las áreas de trabajo, para lograr las soluciones deseadas y evitar la frecuencia de los mismos.

- **Comunicación**

Es el eje fundamental para la productividad, debe ser fluida al respetar los niveles jerárquicos establecidos en la fase de organización, sencilla, clara y concisa para la coordinación efectiva de las funciones. Para la organización se propone una comunicación formal de manera escrita, donde el mensaje se origina en un integrante de determinado nivel y va dirigido a uno superior, inferior o del mismo; al seguir los canales establecidos formalmente por la cooperativa.

- **Liderazgo**

Debe ser desempeñado positivamente por los jefes de área, ya que éste puede influir en el buen desarrollo de las actividades del grupo de trabajo. Deberá buscar un consenso a través del liderazgo democrático, de manera que la conducta de los colaboradores se enfoque en alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

- **Motivación**

Este aspecto se refiere directamente al recurso humano, cuyo elemento es el más importante en toda organización. Para lo cual se propone mantener un plan de bonificación e incentivos por resultados obtenidos.

- **Supervisión**

La supervisión se llevará a cabo por el jefe de cada área, quien velará para que las actividades se realicen según lo planificado.

5.8.5 Control

El desempeño de esta fase estará a cargo de la comisión de vigilancia, quienes deberán implementar mecanismos que permitan controlar los procesos productivos y administrativos de la organización. Se basa en los siguientes principios y etapas:

- **Del carácter administrativo**

Se deben establecer controles tanto de función, que corresponde al ejecutado por el administrador y de operación, lo que se desarrolla a nivel técnico.

- **De los estándares**

Se debe evaluar constantemente el desarrollo de los planes de trabajo y puntualizar el logro alcanzado o no, para adaptar acciones que corrijan los errores donde se considere necesario.

- **Del carácter medial**

Se deben implementar sistemas de control que justifiquen los beneficios obtenidos versus los costos incurridos, para visualizar los puntos críticos que obstaculicen el buen funcionamiento de la organización.

- **De excepción**

Se recomienda aplicar este principio cuando lo planificado difiera de los objetivos que se esperan alcanzar por la organización. La excepción se hará presente al finalizar la aplicación del control funcional y operacional.

- **Establecimiento de estándares**

Se deben establecer procesos en el área administrativa y fichas técnicas en el área de producción, para determinar los estándares mínimos y máximos requeridos en cada proceso.

- **Medición de resultados**

Es necesario medir la ejecución de los procesos a corto plazo, para garantizar el buen funcionamiento de las actividades y detectar las causas para aplicar acciones correctivas.

- **Retroalimentación**

Es importante comunicar a todos los miembros involucrados, los resultados de los controles ejecutados y las acciones a emprender para implementarlas a la brevedad posible.

CONCLUSIONES

Derivado de los resultados obtenidos en la investigación del tema “Comercialización y Organización Empresarial (Panadería) y Proyecto: Producción de Horchata de Morro”, realizada en el municipio de San Jorge, departamento de Zacapa, se establecen las siguientes conclusiones:

Se concluye que las características generales del Municipio han cambiado a través de los años, específicamente en la variable población donde se percibe un crecimiento del 3.3%, sin embargo existen falencias en la cobertura de servicios básicos y su infraestructura, particularmente en el suministro de agua y drenajes. Respecto a la producción de pan, se determina que el producto que mayor volumen representa es la torta de azúcar. Así mismo, derivado de las potencialidades productivas encontradas, se propone el proyecto: producción de horchata de morro cuyo principal objetivo es generar una nueva fuente de empleo que ayude al desarrollo socioeconómico del lugar.

1. Los recursos naturales con los cuales cuenta el Municipio en el año 2014, especialmente las quebradas que lo rodean, no son correctamente utilizados, ya que se encuentran contaminadas por basura y eses fecales, acciones realizadas por los habitantes debido a la falta de letrización y extracción de basura, lo cual genera enfermedades bronco respiratorias e intestinales.
2. Entre el 80% y 90% de la población del Municipio en el año 2014, tiene acceso a los servicios de energía eléctrica, agua y letrización, en el caso contrario de drenajes, aguas servidas, recolección de basura, tratamiento de desechos sólidos, donde la cobertura es baja especialmente en el área rural, el factor principal es la falta de recursos para la construcción de la infraestructura necesaria.

3. La actividad artesanal de las panaderías en el año 2014, no cuenta con capacitación técnica, el acceso al financiamiento de fuentes externas es limitado, poseen características tecnológicas de carácter intermedio, la mano de obra es combinada entre familiar y personas asalariadas y los procesos de comercialización y organización empresarial los realizan de manera empírica.
4. El producto que mayor volumen y valor representa en la producción artesanal de panaderías, es la torta de azúcar con el 31.75%, sin embargo carece de un empaque y marca adecuado para la comercialización.
5. Una de las potencialidades encontradas en el Municipio, es la producción del fruto de morro, del cual se puede aprovechar la semilla y transformarla en un nuevo producto, cuya producción puede llevarse a cabo en la cabecera municipal, debido a la ubicación geográfica, fácil acceso a los insumos y mano de obra calificada disponible.
6. Existe una demanda insatisfecha y por tanto un mercado donde posicionar y comercializar el producto de horchata de morro en los municipios de San Jorge, Estanzuela y Zacapa.
7. En el Municipio los conocimientos sobre el proceso de comercialización de productos artesanales, son de carácter empírico, lo cual puede imposibilitar la obtención de una mayor utilidad y eficiencia en la venta, que no se alcance el crecimiento económico esperado y la expansión a otros mercados.

8. Es necesaria la aplicación de una adecuada mezcla de mercadotecnia, que permita posicionar rápidamente en el mercado la bebida instantánea de horchata de morro y garantizar el crecimiento de las ventas y por ende las utilidades.
9. Para que el proyecto de producción de horchata de morro sea factible, es importante establecer bajo los parámetros legales una cooperativa, cuyo funcionamiento se base en una estructura formal desde la perspectiva administrativa.
10. Para alcanzar los resultados esperados por los asociados de la cooperativa, es necesario establecer los procedimientos para cada una de las actividades que se realizan en la organización, para evitar la duplicidad de esfuerzos, optimizar el factor tiempo e impedir los lapsos de ocio.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de contribuir en el mejoramiento de la situación encontrada en el municipio de San Jorge, departamento de Zacapa, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Que el Concejo Municipal de San Jorge se informe y contacte al Ministerio de Salud, para que conjuntamente realicen campañas de concientización para la población, referente a los problemas que a mediano o largo plazo pueden presentarse si se continua con la contaminación en las orillas de las quebradas.
2. Que los vecinos y representantes de los centros poblados del Municipio, gestionen ante las autoridades municipales, específicamente en la dirección de servicios públicos, para que ejecuten proyectos que permitan cubrir los servicios básicos en su totalidad, con el fin de mejorar las condiciones de vida de los habitantes.
3. Que los artesanos dedicados a la producción de pan, busquen el apoyo de entidades, cuyo propósito es promover la organización social, con el fin de obtener capacitaciones técnicas tanto para la mano de obra artesanal como la asalariada, lo cual permitirá optimizar tiempos de producción y por tanto la reducción de costos.
4. Que los artesanos panaderos organicen una comisión que se capacite en temas de mercadotecnia, para que posteriormente actualicen a los demás productores, para implementar acciones que minimicen las deficiencias que se encuentran en los productos, especialmente la torta de azúcar que es la que mayor volumen de producción genera, ya que esto puede agilizar el proceso de ventas y por tanto se reflejará en las utilidades.

5. Que los comerciantes y productores artesanos en aprovechar la potencialidad productiva encontrada en el Municipio conformen una Cooperativa, gestionen ante las entidades bancarias el financiamiento externo para las instalaciones, mobiliario y equipo, así como el recurso humano necesarios para la implementación del proyecto: producción de horchata de morro.
6. Que los asociados de la Cooperativa planifiquen captar un 2% adicional de la demanda insatisfecha del mercado, durante cada uno de los años siguientes a partir del segundo.
7. Que los productores asociados para la implementación del proyecto, tomen de base, para mejorar los procesos de comercialización, la propuesta que se detalla en el presente estudio, adicional de solicitar asesoría a la Cámara de Comercio, para lograr mayores utilidades y encontrar nuevos mercados.
8. Que los productores, miembros de la Cooperativa, apliquen la propuesta de la mezcla de mercadotecnia plasmada en el presente informe, para implementar bondades al producto que son necesarias para garantizar las ventas y por ende las utilidades.
9. Que los asociados implementen el manual de organización anexo y propuesto en el presente informe, para implementar acciones que permitan constituirse en una organización formal, donde existan jerarquías, centralización y otros factores necesarios para el buen funcionamiento de la organización al realizar las actividades

eficientemente, programas de capacitación, un liderazgo participativo y sistemas de control.

10. Que los asociados encargados de las unidades estratégicas, implementen los procedimientos propuestos en el manual de normas y procedimientos anexo al presente informe, para alcanzar los objetivos de la organización mediante la correcta y eficiente ejecución de los procesos, cuyas actividades son de suma importancia para garantizar el eficiente funcionamiento de la Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Catán, J. C. 2006. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el desarrollo de las regiones en países que han sido mal administrados). 1ª. Ed. Guatemala, Editorial Praxis. 176 p.

Casia, M. 2014. Guía para la Preparación y Evaluación de Proyectos con un enfoque Administrativo. 1ª. Ed. Guatemala, Editorial Corporación JASD, 196 p.

Congreso de la República de Guatemala. 1938. Legalización de los Comités. Decreto Número 2082. Guatemala. 4 p.

_____. 1978. Ley General de Cooperativas y su Reglamento. Decreto Número 82-78. Guatemala. 75 p.

_____. 1992. Ley del Impuesto al Valor Agregado I.V.A. y su Reglamento. Decreto Número 27-92 y sus modificaciones. Guatemala. 68 p.

_____. 2012. Ley de Actualización Tributaria y su Reglamento. Decreto Número 10-2012. Guatemala. 91 p.

_____. 2001. Bonificación Incentivo. Decreto Número 37-2001. Guatemala. 4 p.

_____. 2002. Código Municipal. Decreto Número 12-2002. Guatemala. 69 p.

_____. 2002. Código Tributario. Decreto Número 6-21. Guatemala. 52 p.

_____. 2002. Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto Número 52-87. Decreto 11-2002, Acuerdo Gubernativo Número 461-2002. Guatemala. 20 p.

_____. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-. Decreto Número 295. Guatemala. 45 p.

Grupo Océano. 2004. Diccionario de Administración y Finanzas. 1ª. Ed. España. Editorial Océano. 704 p.

INAP (Instituto Nacional de Administración Pública). 2004. Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Acuerdo Gubernativo Número 461-2002. Guatemala. 29 p.

Jefe de Gobierno de la República. 1997. Decreto Ley 106. Código Civil. Emitido por el Gobierno de Enrique Peralta Azurdia año 1964. Reformado por el Decreto Número. 124-97. Guatemala. 191 p.

Jiménez de Chang, D. 2001. Norma para la Elaboración de Bibliografía en Trabajos de Investigación. 2ª. Ed. Guatemala. 20 p.

Kotler, P. y Armstrong G. 2008. Fundamentos de Marketing. 8ª. Ed. México. Person Educación. 522 p.

Ministerio de Economía. 1979. Reglamento de Ley General de Cooperativas, Acuerdo Gubernativo No. ME 7/79. Capítulo I, Artículo 1. Guatemala. 9 p.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social. 2005. Salario mínimo y su fijación. Acuerdo Gubernativo Número 640-2005. Guatemala. 4 p.

SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia). 1993. Formulación y evaluación de proyectos. 1ª. Ed. Guatemala. 195 p.

ANEXOS

Anexo 1
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Importaciones Proyectadas
Año 2014

Importaciones históricas	X	XY	X²	X	Importaciones proyectadas
5735	-2	-11470.00	4	3	7100
6008	-1	-6008	1	4	7373
6281	0	0	0	5	7646
6554	1	6554.00	1	6	7919
6827	2	13654.00	4	7	8192
31405		2730.00	10		

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Fórmula:

$$Y = a + b(X_2)$$

$$a = \frac{\sum \text{importaciones históricas}}{\# \text{ años a proyectar}}$$

$$b = \frac{\sum \text{de XY}}{\sum X^2}$$

Anexo 2
Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Consumo per Cápita
Año 2014



**Cuadro 5. Venezuela. Consumo aparente diario per cápita, según productos,
 Primer semestre 2010 - Segundo Semestre 2011**

Producto	Unidad de medida 1/	2010		2011	
		Primer semestre	Segundo semestre	Primer semestre	Segundo semestre
Bebidas					
Bebidas alcohólicas	ml	13.42	15.53	16.38	15.46
Bebidas gaseosas	ml	100.38	85.83	76.38	72.80
Bebidas instantáneas	gr	2.49	2.49	1.86	1.66

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

“COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.”

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHATA DE MORRO

**MUNICIPIO DE SAN JORGE
DEPARTAMENTO DE ZACAPA**

ÍNDICE

		Página
	Introducción	
1.	JUSTIFICACIÓN	1
2.	OBJETIVOS	1
3.	CAMPO DE APLICACIÓN	2
4.	NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL	2
5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2
6.	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS Y CARGOS	3

INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización contiene información precisa y ordenada de las funciones y atribuciones que le corresponden a las distintas unidades administrativas de la Cooperativa de Concentrados, Responsabilidad Limitada -COCENTRA, R.L-, cuyas instalaciones se encontrarán en la Cabecera Municipal.

El documento contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamado organigrama, la descripción de las funciones y naturaleza de todos los puestos y cargos que lo integran, niveles jerárquicos, grados de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación, así como el perfil, habilidades, experiencia y otros requerimientos, lo cual permitirá minimizar los conflictos de áreas, marcar responsabilidades, dividir el trabajo y fomentar el orden.

El manual deberá estar disponible para cada empleado y asociado, principalmente los de nuevo ingreso, ya que el objetivo es que sirva de guía práctica y de fácil comprensión, que oriente a cada miembro en la realización de las atribuciones asignadas.

El presente instrumento es de carácter flexible por lo que deberá ser actualizado periódicamente por el comité de educación, según se desarrollen las actividades del proyecto y se modifiquen las funciones.

1. JUSTIFICACIÓN

El Manual de Organización es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos y cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal, formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.

La existencia de este instrumento en una organización es de vital importancia, no solo porque todas las certificaciones de calidad lo requieren, sino porque es la piedra angular para la implementación de otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

El documento pretende proporcionar a la organización de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que cada puesto o cargo exige para poder desempeñarlo adecuadamente. Definir las competencias básicas y transversales necesarias para cada uno.

2. OBJETIVOS

Con la implementación del presente manual se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Proporcionar a los miembros de la cooperativa, un instrumento que sirva de guía, para que las actividades se realicen de manera eficiente.
- Facilitar la coordinación, integración, dirección y supervisión de las unidades administrativas.
- Evitar la duplicidad de funciones para optimizar el tiempo y los recursos.

3. CAMPO DE APLICACIÓN

El manual deberá ser utilizado, aplicado y actualizado de manera exclusiva a las unidades administrativas, miembros y empleados que laboran y son parte de la Cooperativa de Concentrados San Jorge, R.L.

4. NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

Las siguientes normas deberán ser aplicadas por los miembros de la cooperativa, en el momento y lugar que sea requerido:

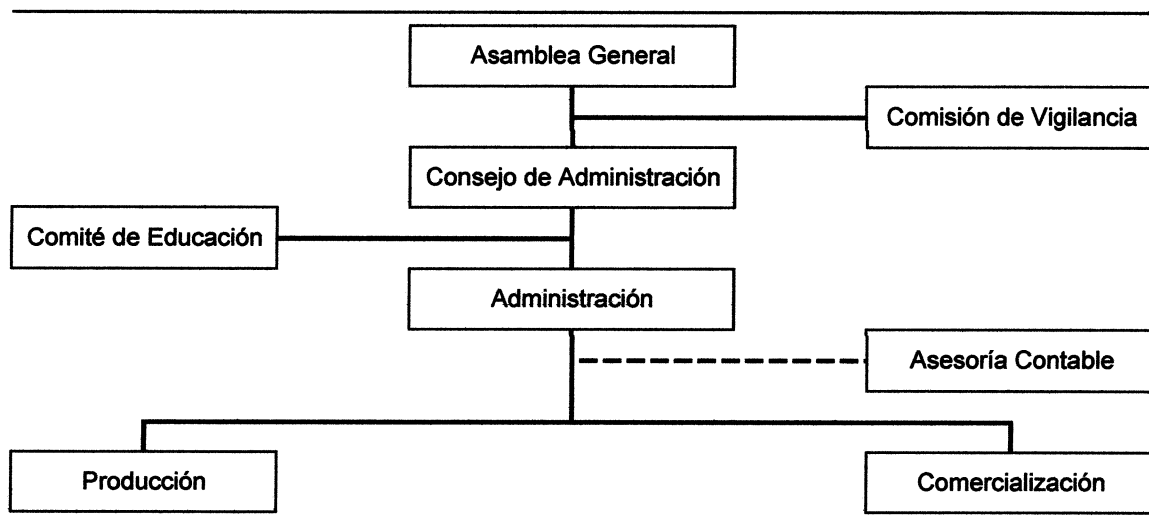
- El instrumento debe estar en un lugar accesible y visible a todos los miembros de la cooperativa.
- Se debe actualizar periódicamente con la aprobación de la asamblea general.
- Todos los miembros de la organización estarán facultados para aportar mejoras al instrumento.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta estructura debe facilitar la asignación de la autoridad y responsabilidad de forma clara, directa y descendente, es una representación gráfica de las unidades que conforman la cooperativa.

A continuación se presenta el organigrama propuesto que refleja las unidades administrativas, las jerarquías y líneas de mando que deben ser respetados por todos los miembros de la cooperativa.

Municipio de San Jorge, Departamento de Zacapa
Proyecto: Producción de Horchata de Morro
Estructura Organizacional Propuesta
Cooperativa de Concentrados, R.L.
Año: 2014



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

La cooperativa estará integrada por una asamblea general, comité de vigilancia y educación, consejo de administración, administración, producción y comercialización, así como los servicios externos en asesoría contable.

6. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS Y PUESTOS

Es un proceso mediante el cual se busca determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a los objetivos de la organización. La composición esencial del instrumento se presenta a continuación:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS			
Cargo	Elaborado por	Fecha	Páginas
Presidente del Consejo de Administración	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	1/1
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Título del cargo	Presidente del Consejo de Administración		
Ubicación	Consejo de Administración		
Inmediato superior	Ninguno		
Subalternos	Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal I y II.		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Naturaleza	Representa la máxima autoridad dentro del Consejo de Administración. Es el responsable de alcanzar los objetivos propuestos, a través de hacer cumplir las políticas, normas y disposiciones emitidas por la Asamblea General.		
Objetivo	Planificar, organizar y coordinar las actividades del Consejo de Administración.		
Funciones	Dirigir y convocar las asambleas generales. Velar por los intereses comunes de la Cooperativa. Promover la participación de los integrantes y colaboradores en la realización de las actividades. Elaborar informes de resultados alcanzados.		
Relaciones	Relación directa con los miembros del Consejo y la Administración.		
Autoridad	Tiene autoridad sobre los subalternos para delegar funciones.		
Salario	Q360.00 anuales.		
III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
Género	Indistinto.		
Educación	Título a nivel medio de preferencia con estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas.		
Experiencia	En producción y comercialización de productos artesanales.		
Habilidades	Habilidad para comunicar y girar instrucciones. Buen liderazgo. Manejo de personal. Habilidad verbal. Dinámico y con actitud de servicio. Buenas relaciones interpersonales.		

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS			
Cargo	Elaborado por	Fecha	Páginas
Presidente de la Comisión de Vigilancia	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	1/1
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Título del cargo	Presidente de la Comisión de Vigilancia		
Ubicación	Comisión de Vigilancia		
Inmediato superior	Ninguno		
Subalternos	Secretario, Tesorero y Vocal I		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Naturaleza	Representa la máxima autoridad dentro de la Comisión de Vigilancia. Es el responsable de hacer cumplir los estándares de control interno.		
Objetivo	Planificar, organizar y coordinar las actividades de la Comisión de Vigilancia.		
Funciones	<p>Establecer los procesos de control interno.</p> <p>Establecer las normas que regularán el control interno.</p> <p>Convocar a los jefes de unidades a reuniones periódicamente para revisar los procesos.</p> <p>Elaborar informes de resultados alcanzados.</p>		
Relaciones	Relación directa con todos los miembros de la Cooperativa.		
Autoridad	Tiene autoridad sobre los subalternos para delegar funciones.		
Salario	Q360.00 anuales.		
III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
Género	Indistinto.		
Educación	Título a nivel medio de preferencia con estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas.		
Experiencia	En aplicación de control interno, producción y buenas prácticas de manufactura.		
Habilidades	<p>Habilidad establecer estándares y controles internos.</p> <p>Buen liderazgo.</p> <p>Manejo de personal.</p> <p>Habilidad verbal.</p> <p>Dinámico y con actitud de servicio.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales.</p>		

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS			
Cargo	Elaborado por	Fecha	Páginas
Presidente del Comité de Educación	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	1/1
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Título del cargo	Presidente del Comité de Educación		
Ubicación	Comité de Educación		
Inmediato superior	Presidente del Consejo de Administración		
Subalternos	Secretario, Tesorero y Vocal I		
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Naturaleza	Representa la máxima autoridad dentro del Comité de Educación. Es el responsable de realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal.		
Objetivo	Planificar, organizar y coordinar las actividades del Comité de Educación.		
Funciones	<p>Establecer los procesos reclutamiento de personal.</p> <p>Actualizar los instrumentos de integración de personal.</p> <p>Encargado de crear y mantener un clima organizacional satisfactorio para todo el personal.</p> <p>Elaborar informes de resultados alcanzados.</p>		
Relaciones	Relación directa con todos los miembros de la Cooperativa.		
Autoridad	Tiene autoridad sobre los subalternos para delegar funciones.		
Salario	Q360.00 anuales.		
III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
Género	Indistinto.		
Educación	Título a nivel medio de preferencia con estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas.		
Experiencia	En selección, inducción, capacitación y reclutamiento de personal.		
Habilidades	<p>Habilidad de reconocimiento facil y actitudes.</p> <p>Buen liderazgo.</p> <p>Manejo de personal.</p> <p>Habilidad verbal.</p> <p>Dinámico y con actitud de servicio.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales.</p>		

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS			
Puesto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Administrador	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	1/1
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto	Administrador		
Ubicación	Administración		
Inmediato superior	Presidente del Consejo de Administración		
Subalternos	Departamentos de Producción y Comercialización		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Naturaleza	Responsable del correcto y eficaz funcionamiento a nivel administrativo, financiero, operativo y comercial de la Cooperativa.		
Objetivo	Planificar, organizar y dirigir las actividades de los departamentos a su cargo.		
Funciones	Ejecutar la planificación programada. Tomar decisiones de emergencia, si el caso lo requiere. Aprobar o rechazar documentos, decisiones o acciones de las distintas unidades administrativas. Elaborar informes de resultados alcanzados.		
Relaciones	Relación directa con el Consejo de Administración y los departamentos a su cargo.		
Autoridad	Tiene autoridad sobre los subalternos para que cada área cumpla con las funciones establecidas.		
Salario	Q.3,000.00 mensuales.		
III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO			
Género	Indistinto.		
Educación	Título a nivel medio con estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas.		
Experiencia	Capacidad de análisis, delegación, elaboración de informes y procesos administrativos.		
Habilidades	Registro, control y manejo del presupuesto. Buen liderazgo. Manejo de personal. Habilidad verbal. Dinámico y con actitud de servicio. Buenas relaciones interpersonales.		

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS			
Puesto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Jefe de Producción	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	1/1
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto	Jefe de Producción		
Ubicación	Producción		
Inmediato superior	Administrador		
Subalternos	Operarios		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Naturaleza	Responsable de la planificación y correcta implementación de los procesos productivos.		
Objetivo	Coordinar las actividades que deben realizar los operarios encargados de la elaboración del producto.		
Funciones	<p>Hacer cumplir las normas de calidad tanto en materias primas como producto terminado.</p> <p>Elaborar el plan de producción mensual.</p> <p>Velar por el buen manejo de los recursos que están a disposición de la producción.</p> <p>Elaborar informes de resultados alcanzados.</p>		
Relaciones	Relación directa con los operarios, la administración y comercialización.		
Autoridad	Tiene autoridad sobre los subalternos para delegar funciones.		
Salario	Q.3,000.00 mensuales.		
III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO			
Género	Masculino		
Educación	Título a nivel medio de Perito Contador.		
Experiencia	En procesos productivos artesanales, estándares de calidad e inventarios.		
Habilidades	<p>Registro, control y manejo de materia prima y producto terminado.</p> <p>Buen liderazgo.</p> <p>Manejo de personal.</p> <p>Habilidad verbal.</p> <p>Dinámico y con actitud de servicio.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales.</p>		

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS			
Puesto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Vendedor	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	1/1
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto	Vendedor		
Ubicación	Comercialización		
Inmediato superior	Administrador		
Subalternos	Ninguno		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Naturaleza	Responsable de realizar el proceso de comercialización bajo las políticas establecidas.		
Objetivo	Velar por la comercialización eficiente del producto.		
Funciones	<p>Buscar y mantener la cartera de clientes.</p> <p>Elaborar informes de ventas.</p> <p>Elaborar el programa de ventas anuales, que incluye proyecciones.</p>		
Relaciones	Dar seguimiento en la entrega y reclamos del producto.		
Autoridad	<p>Relación directa con la administración y producción.</p> <p>Puede autorizar descuentos y bonificaciones según las estrategias de ventas.</p>		
Salario	Q.3,000.00 + comisiones sobre cobros.		
III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO			
Género	Indistinto		
Educación	Título a nivel medio de Perito en Mercadotecnia.		
Experiencia	En comercialización de productos artesanales o de consumo masivo.		
Habilidades	<p>Elaboración de estadísticas de ventas.</p> <p>Manejo de clientes conflictivos.</p> <p>Presencia y actitud positiva.</p> <p>Habilidad verbal</p> <p>Dinámico y con actitud de servicio</p> <p>Buenas relaciones interpersonales</p>		

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

“COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.”

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE HORCHATA DE MORRO

**MUNICIPIO DE SAN JORGE
DEPARTAMENTO DE ZACAPA**

ÍNDICE

		Página
	Introducción	
1.	JUSTIFICACIÓN	1
2.	OBJETIVOS	1
3.	CAMPO DE APLICACIÓN	2
4.	NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL	2
5.	SIMBOLOGÍA	2
6.	DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO	3

INTRODUCCIÓN

El presente manual de normas y procedimientos es un instrumento administrativo de carácter informativo, donde se presentan los lineamientos necesarios para realizar determinado tipo de trabajo. Con el mismo se pretende sistematizar una secuencia lógica de las actividades administrativas y de producción.

En este documento se describirán en forma narrativa, secuencias y gráficas, las principales operaciones que deben realizarse en un procedimiento, se detalla en qué consiste, cómo, cuando y donde se desarrollarán y sobre todo se nombra la persona responsable de ejecutar la actividad.

El contenido se fundamenta en la necesidad de plasmar los distintos procesos de trabajo, tiene como finalidad dotar a dicha entidad de una herramienta que contribuya a la optimización de sus recursos, la coordinación de acciones del grupo de trabajo, en función del logro de los objetivos establecidos y el apoyo al buen funcionamiento de las actividades.

El manual deberá estar disponible para cada empleado y asociado, principalmente los de nuevo ingreso, ya que el objetivo es que sirva de guía práctica y de fácil comprensión, que oriente a cada miembro en la realización de las actividades asignadas.

1. JUSTIFICACIÓN

La existencia de este instrumento en una organización es de vital importancia, debido a que facilita al personal de nuevo ingreso, realizar las actividades asignadas de manera eficiente y ordenada, así como para identificar hasta donde llega la responsabilidad de cada persona involucrada en un proceso.

El presente manual analiza los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la organización, como la divulgación de normas de funcionamiento básicas a las cuales deberán ajustarse los miembros de la misma.

El documento en su calidad de instrumento administrativo compila en forma adecuada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la organización, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando la participación en dichos procesos y los formatos a utilizar para la realización de las actividades.

2. OBJETIVOS

Con la implementación del presente manual se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Definir los procesos específicos que se deben llevar a cabo en cada una de las unidades administrativas.
- Establecer las actividades, tiempo y responsables para cada uno de los procesos.
- Evitar la duplicidad de trabajo y funciones.

3. CAMPO DE APLICACIÓN

El manual deberá ser aplicado en cada una de las distintas unidades de la Cooperativa de Concentrados San Jorge, R.L. Se deberán considerar los objetivos que tiene cada departamento.


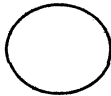
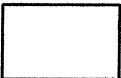

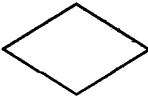
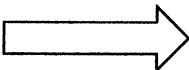
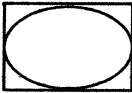

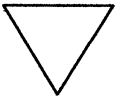

4. NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

Las siguientes normas deberán ser aplicadas por los miembros de la cooperativa, en el momento y lugar que sea requerido:

- El instrumento debe estar en un lugar accesible y visible a todos los miembros de la cooperativa.
- Se debe actualizar periódicamente con la aprobación de la asamblea general.
- Todos los miembros de la organización estarán facultados para aportar mejoras al instrumento.

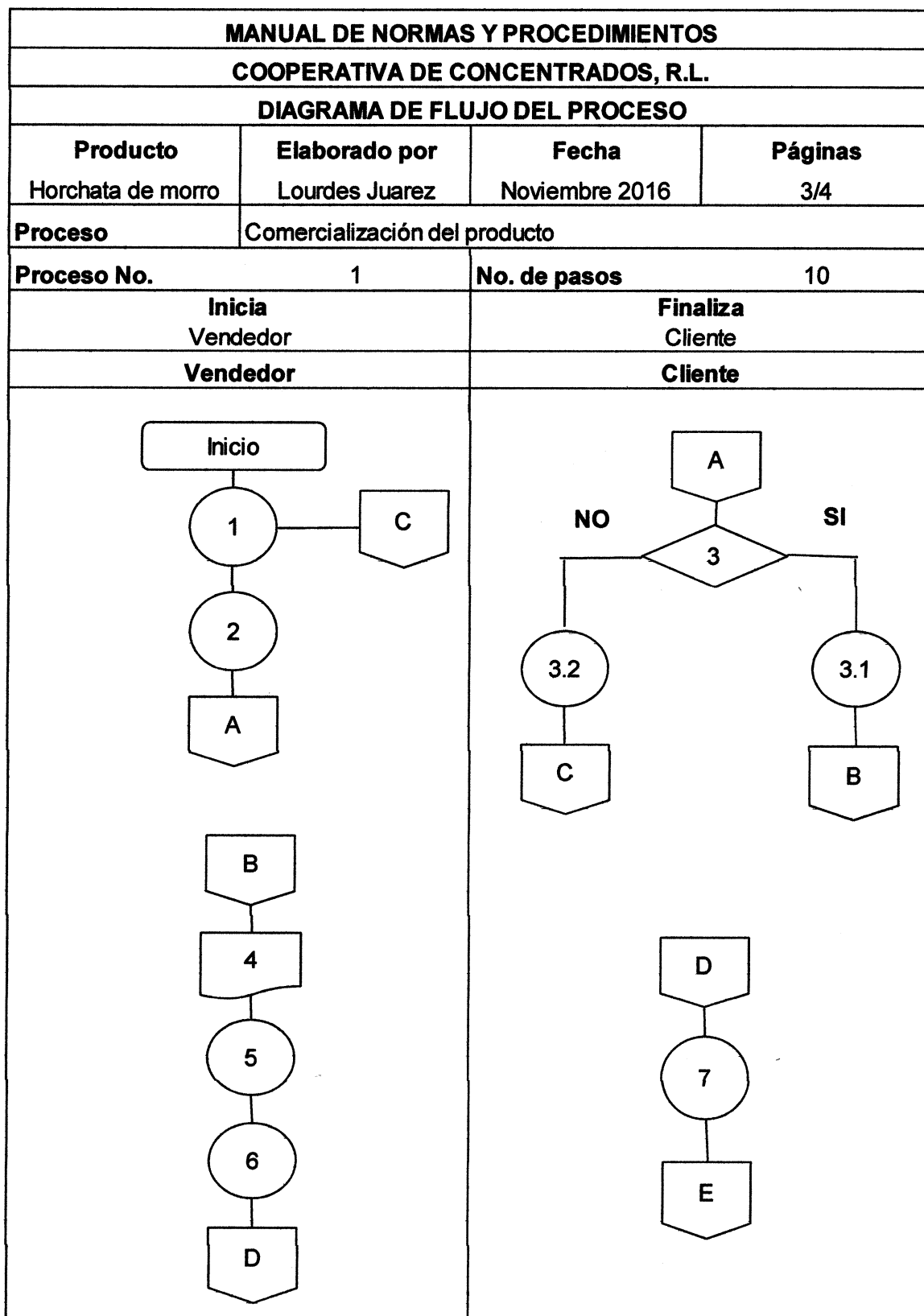
5. SINBOLOGÍA

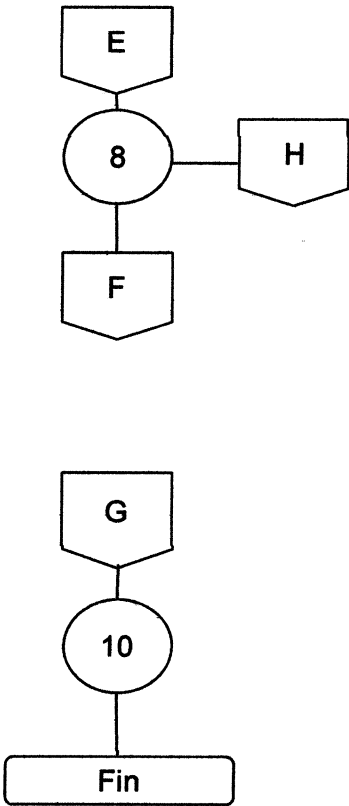
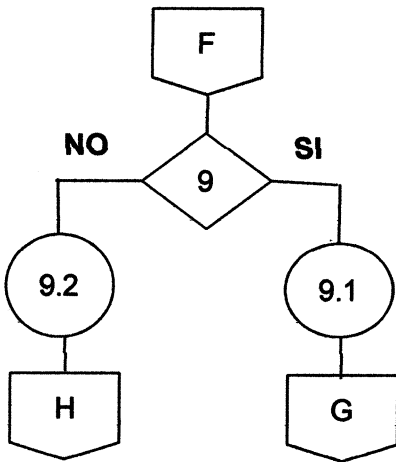
La simbología o lenguaje convencional con las que se designarán y constituirán las ideas, conceptos, acciones y movimientos, para graficar los procesos del presente manual es la siguiente:

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Producto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Horchata de morro	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	1/1
Símbolo	Nombre	Descripción	
	INICIO O FINAL	Representa el inicio o fin de un procedimiento.	
	OPERACIÓN	Ocurre cuando se realiza una acción donde se invierte tanto un fuerza físico como mental.	
	INSPECCIÓN	Ocurre cuando se examina la operación ejecutada, así como previo a la autorización y/o continuidad de un procedimiento.	
	CONECTOR	Se utiliza cuando finalizan las actividades de un puesto de trabajo y pasa a otro, si corresponde al mismo proceso.	
	DECISIÓN	Se utiliza cuando se debe tomar una decisión, ya sea positiva (derecha) o negativa (izquierda).	
	TRASLADO	Se utiliza cuando se traslada un documento u objeto de un lugar a otro.	
	OPERACIÓN COMBINADA	Indica la realización de dos acciones a la vez, es decir una operación y una inspección.	
	ARCHIVO TEMPORAL	Se utiliza cuando un material o documento permanece en un lugar por mínimo tiempo y luego continuará en otro proceso.	
	ARCHIVO DEFINITIVO	Se utiliza cuando un material o documento permaneciera de manera definitiva en un lugar y el proceso se detiene.	
	DOCUMENTO	Representa hojas, folletos, libros, folders o carpetas.	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Producto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Horchata de morro	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	1/4
Proceso	Comercialización del producto		
Proceso No.	1	No. de pasos	10
Inicia Vendedor		Finaliza Cliente	
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Se refiere al contacto o relación inicial con los clientes potenciales para la venta del producto. En este procedimiento intervienen el vendedor y los compradores quienes son los responsables directos de llevar a cabo el procedimiento.</p>			
<p>OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Establecer contacto con los clientes</p> <p>Brindar un buen servicio</p> <p>Identificar mercados potenciales</p> <p>Incrementar las ventas a corto plazo</p>			
<p>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Visitar a los clientes las veces que éstos lo requieran.</p> <p>Elaborar y actualizar cartera de clientes.</p> <p>Registrar las ventas realizadas.</p> <p>Elaborar controles de visitas.</p>			

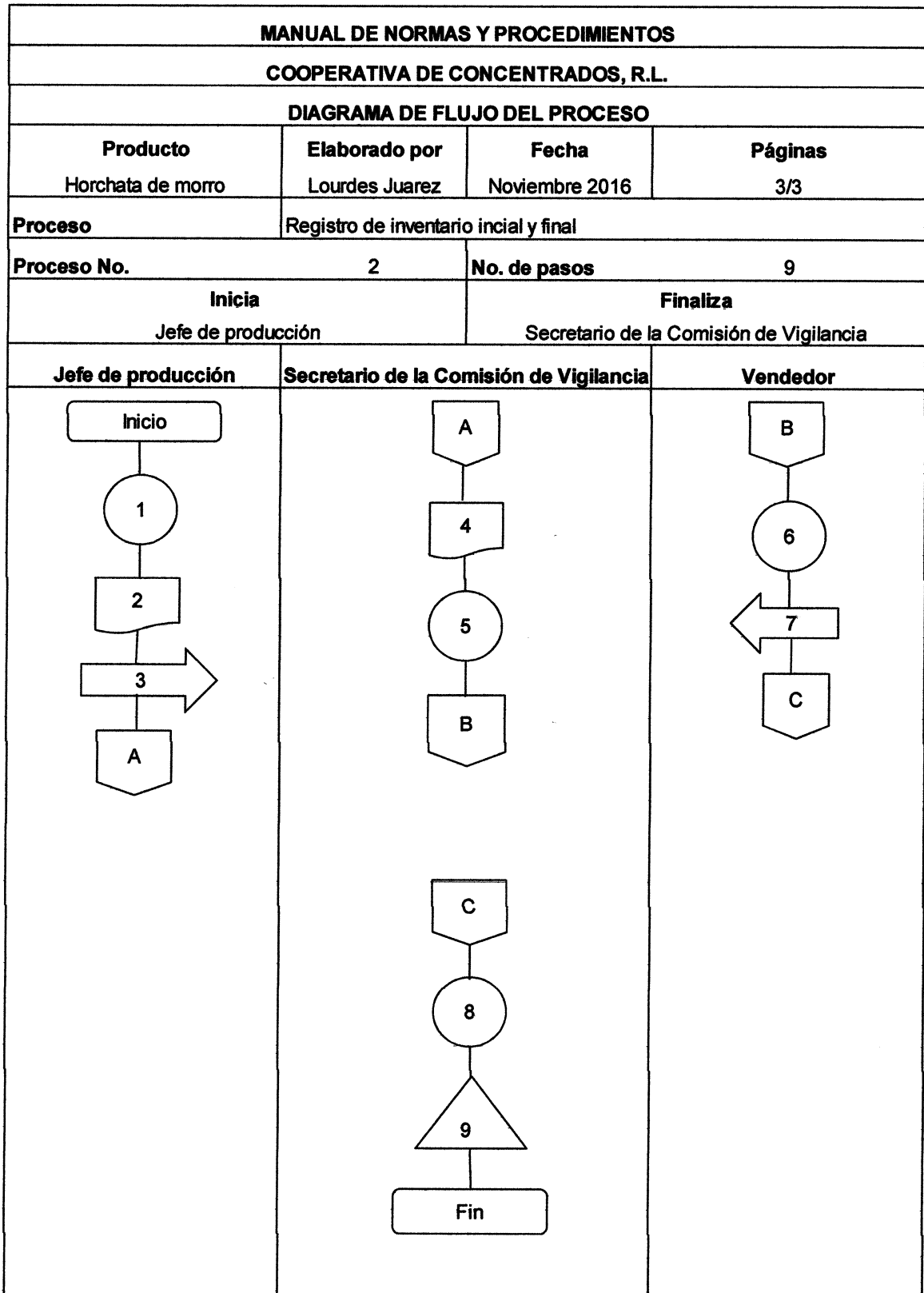
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Producto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Horchata de morro	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	2/4
Proceso	Comercialización del producto		
Proceso No.	1	No. de pasos	10
Inicia Vendedor		Finaliza Cliente	
Responsable	Paso No.	Actividad	
Vendedor	1	Visitar a clientes potenciales y ofrecer el producto.	
	2	Presentar propiedades y precio del producto. Entrega muestra del mismo.	
Cliente	3	Toma la decisión de compra.	
	3.1	Se interesa en la compra.	
	3.2	No está interesado en la compra.	
Vendedor	4	Realiza la orden de pedido.	
	5	Prepara el producto.	
	6	Informa al cliente fecha y hora de entrega.	
Cliente	7	Se presenta a las instalaciones a recoger el producto.	
Vendedor	8	Entrega el producto al cliente.	
Cliente	9	Toma la decisión de recepción.	
	9.1	Acepta el producto.	
	9.2	Rechaza el producto.	
Vendedor	10	Contacta a cliente para dar seguimiento y solicitar nuevos pedidos.	



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Producto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Horchata de morro	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	4/4
Proceso	Comercialización del producto		
Proceso No.	1	No. de pasos	10
Inicia Vendedor		Finaliza Cliente	
Vendedor		Cliente	
 <pre> graph TD E{{E}} --> 8((8)) 8 --- H{{H}} 8 --- F{{F}} G{{G}} --- 10((10)) 10 --- Fin[Fin] </pre>		 <pre> graph TD F{{F}} --> 9{9} 9 -- NO --> 9.2((9.2)) 9.2 --- H{{H}} 9 -- SI --> 9.1((9.1)) 9.1 --- G{{G}} </pre>	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Producto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Horchata de morro	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	1/3
Proceso	Registro de inventario inicial y final		
Proceso No.	2	No. de pasos	9
Inicia Jefe de producción		Finaliza Secretario de la Comisión de Vigilancia	
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Con este procedimiento se propone controlar el producto terminado disponible para la venta, para evitar una sobre producción o un desabastecimiento del mismo. Así como mantener al departamento de comercialización informado.</p> <p>OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Realizar el proceso productivo de manera eficiente para mantener los costos de producción.</p> <p>Verificar la disponibilidad de producto.</p> <p>Evitar la contratación de personal temporal por desabastecimiento.</p> <p>Evitar insatisfacción de los clientes por la falta de producto.</p> <p>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>El inventario se debe realizar mensualmente.</p> <p>El inventario debe ser registrado en los libros de contabilidad.</p> <p>Informar al departamento de comercialización los resultados.</p> <p>El inventario debe ser supervisado por la comisión de vigilancia.</p>			

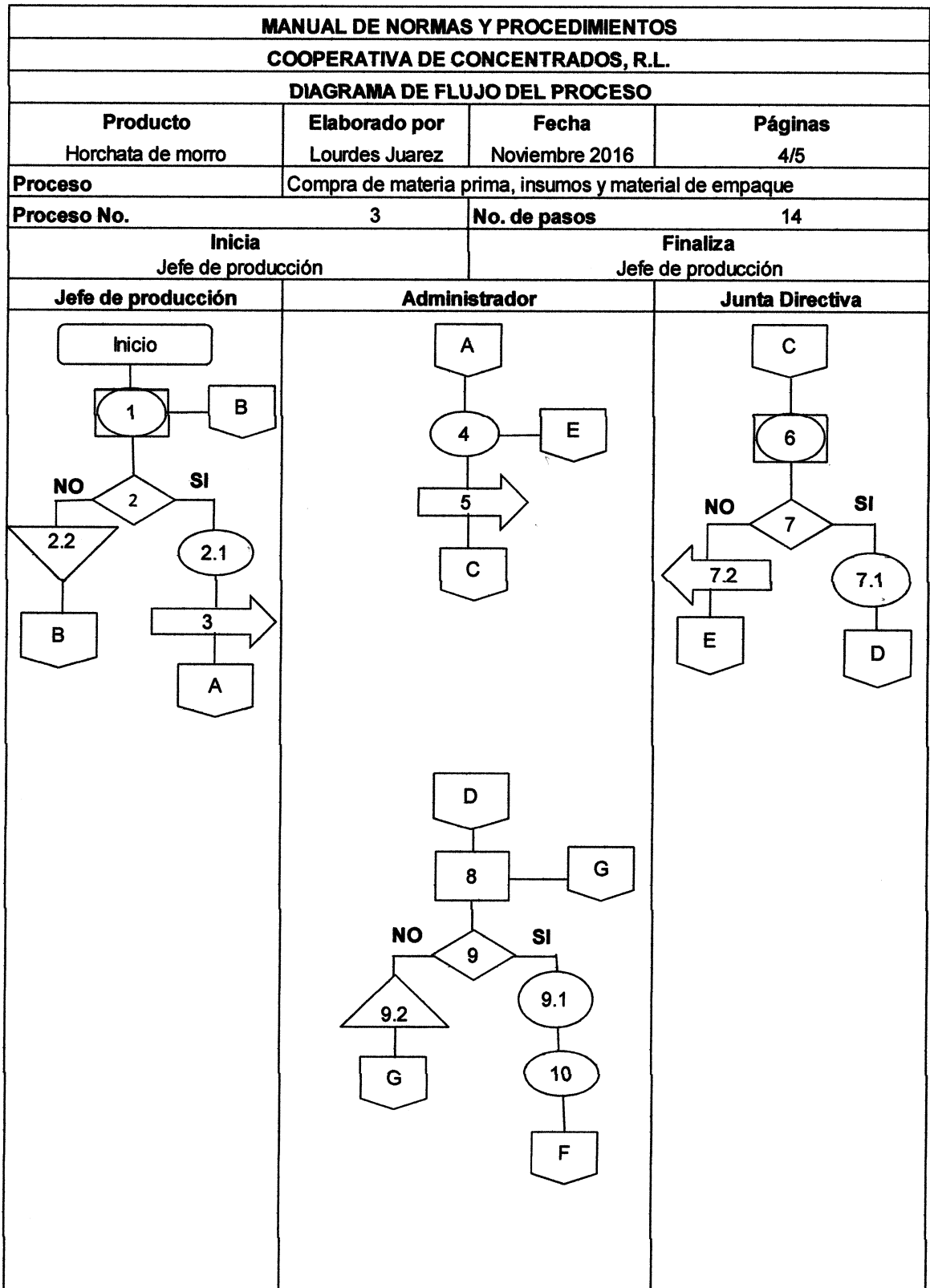
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Producto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Horchata de morro	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	2/3
Proceso	Registro de inventario inicial y final		
Proceso No.	2	No. de pasos	9
Inicia Jefe de producción		Finaliza Secretario de la Comisión de Vigilancia	
Responsable	Paso No.	Actividad	
Jefe de producción	1	Realiza el conteo del producto disponible el día 1 de cada mes.	
	2	Realiza el informe del inventario.	
	3	Traslada el informe del inventario al Secretario de la Comisión de Vigilancia.	
Secretario de la Comisión de Vigilancia	4	Registra el inventario en los libros contables correspondientes.	
	5	Solicita a comercialización el reporte de ventas realizadas al día 30 o 31 de cada mes.	
Vendedor	6	Realiza el informe de las ventas según ordenes de pedido entregadas a clientes.	
	7	Traslada el informe de las ventas al Secretario de la Comisión de Vigilancia.	
Secretario de la Comisión de Vigilancia	8	Registra las ventas en los libros contables correspondientes.	
	9	Archiva los libros para presentarlos al contador.	



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Producto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Horchata de morro	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	1/5
Proceso	Compra de materia prima, insumos y material de empaque		
Proceso No.	3	No. de pasos	14
Inicia Jefe de producción		Finaliza Jefe de producción	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:			
Es el proceso que comprende la adquisición de materia prima, insumos o materiales de empaque para la producción, con el propósito de fabricar productos de calidad y elevar la participación de la marca en el mercado.			
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:			
Satisfacer las necesidades de los clientes.			
Ofrecer a los clientes productos de calidad y en optimas condiciones.			
Mantener el inventario adecuado para la producción.			
Mantener los estandars de calidad en materia prima y demás insumos.			
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO:			
Toda compra debe ser autorizada por Junta Directiva.			
Se deben presentar como mínimo tres cotización de cada material o insumo a comprar.			
Las ordenes de compra deben ser revisadas y autorizadas por los miembros de Junta Directiva.			
Debe comprarse un stock adicional de seguridad.			

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Producto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Horchata de morro	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	2/5
Proceso	Compra de materia prima, insumos y material de empaque		
Proceso No.	3	No. de pasos	14
Inicia Jefe de producción		Finaliza Jefe de producción	
Responsable	Paso No.	Actividad	
Jefe de producción	1	Revisa los inventarios.	
	2	Se decide la compra.	
	2.1	Si se requiere la compra se llena la solicitud correspondiente.	
Administrador	2.2	Si no se requiere, se archiva la información de inventario.	
	3	Se traslada la solicitud de compra al administrador.	
	4	Solicita cotizaciones a los proveedores.	
Junta directiva	5	Se traslada solicitud y cotización a Junta Directiva.	
	6	Revisa y verifica que la cotización cumpla con los requerimientos.	
	7	Decide si la cotización cumple o no con los requerimientos.	
	7.1	Si cumple los requerimientos solicita al administrador que verifique la disponibilidad de fondos.	
	7.2	No cumple traslada los documentos al Administrador.	
Administrador	8	Revisa la disponibilidad de fondos.	
	9	Decide si se utilizarán los fondos para la compra.	
	9.1	Si utiliza los fondos informa a Junta Directiva.	
	9.2	Si no utiliza los fondos se detiene la compra hasta que existan fondos.	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Producto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Horchata de morro	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	3/5
Proceso	Compra de materia prima, insumos y material de empaque		
Proceso No.	3	No. de pasos	14
Inicia Jefe de producción		Finaliza Jefe de producción	
Responsable	Paso No.	Actividad	
Administrador	10	Informa a junta directiva que utilizará los fondos para la compra	
Junta directiva	11	Devuelve al Administrador documentación autorizada.	
Administrador	12	Confirma la compra y pago al proveedor.	
	13	Traslada la orden de compra al jefe de producción para que reciba el pedido.	
Jefe de producción	14	Archiva la orden de compra y queda a la espera de la mercadería.	



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
COOPERATIVA DE CONCENTRADOS, R.L.			
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO			
Producto	Elaborado por	Fecha	Páginas
Horchata de morro	Lourdes Juarez	Noviembre 2016	5/5
Proceso		Compra de materia prima, insumos y material de empaque	
Proceso No.		3	No. de pasos 14
Inicia Jefe de producción		Finaliza Jefe de producción	
Jefe de producción	Administrador	Junta Directiva	
<pre> graph TD I1[I] --- T14[/14/] T14 --- Fin1[Fin] </pre>	<pre> graph TD H2[H] --- C12((12)) C12 --- A13[←13] A13 --- I3[I] </pre>	<pre> graph TD F4[F] --- A11[←11] A11 --- H4[H] </pre>	