

MUNICIPIO DE SAN FELIPE  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

“COMERCIALIZACIÓN (PANADERÍA) Y PROYECTO:  
PRODUCCIÓN DE DULCE DE CAFÉ CON LECHE”

OSCAR ALFONSO MAZARIEGOS BOSARREYES

TEMA GENERAL

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

MUNICIPIO DE SAN FELIPE  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

TEMA INDIVIDUAL

“COMERCIALIZACIÓN (PANADERÍA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE  
DULCE DE CAFÉ CON LECHE”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2018

2018

(c)

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

SAN FELIPE - VOLUMEN 14

2-80-15-AE-2015

Impreso en Guatemala, C.A.

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“COMERCIALIZACIÓN (PANADERÍA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE  
DULCE DE CAFÉ CON LECHE”

MUNICIPIO DE SAN FELIPE  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

OSCAR ALFONSO MAZARIEGOS BOSARREYES

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, enero de 2018

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

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

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



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

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR**: Que en sesión celebrada el día 13 de noviembre de 2017, según Acta No. 20-2017 Punto QUINTO inciso 5.3 subinciso 5.3.30 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título "COMERCIALIZACIÓN (PANADERÍA)" Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE DULCE DE CAFÉ CON LECHE", municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu.

Presentó **OSCAR ALFONSO MAZARIEGOS BOSARREYES**

Para su graduación profesional como: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

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

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

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



M.CH.

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Gracias ser supremo por el don de la vida y poder alcázar la meta de la licenciatura.
- A MI ABUELITA** En memoria de Doña Olga Albertina Camey Arriola (+), por haber estado siempre a mi lado apoyándome incondicionalmente.
- A MIS ABUELOS** Natalia Hernández (+) y Fabián Bosarreyes (+) por su cariño y ejemplo para salir adelante juntos.
- A MIS PADRES** Eva Verónica Bosarreyes Hernández y Luis Alfonso Mazariegos Camey, gracias por su apoyo, comprensión, amor, cuidados y tolerancia.
- A** Yessica Rebeca Zamora Gómez gracias por permitirme ser parte de tu vida, pero sobre todo por estar en otro momento tan importante en mi vida.
- A MIS HIJOS** Adonis Leonardo y Yeymi.
- A MIS HERMANOS** Olga Verónica del Rosario y Luis Rodrigo.
- A TODA MI FAMILIA** En general gracias a todos por su amor y cariño.
- A** Licda. MSc. Miriam Elizabeth Vargas Vides.
- A** Domingo David Pacheco.
- A** La universidad de San Carlos de Guatemala por abrirme las puertas para mi formación profesional académica para ser útil a la sociedad Guatemalteca.
- A** Lic. MSc.Melvin Illescas L. por se mi asesor de EPS.
- A usted muy agradecido por su parte de mi triunfo.**

## ÍNDICE GENERAL

	Página
<b>Introducción</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO</b>	
<b>1.1 MARCO GENERAL</b>	<b>1</b>
1.1.1 Antecedentes históricos del Municipio	1
1.1.2 Localización y extensión	1
1.1.3 Clima	2
1.1.4 Aspectos culturales	2
<b>1.2 DIVISIÓN POLÍTICA – ADMINISTRATIVA</b>	<b>3</b>
1.2.1 División política	3
1.2.2 División administrativa	3
1.2.2.1 Alcaldías auxiliares	3
<b>1.3 RECURSOS NATURALES</b>	<b>3</b>
1.3.1 Agua	4
1.3.2 Bosques	4
1.3.3 Suelo	5
1.3.3.1 Tipos de suelo	5
1.3.3.2 Clases agrológicas del suelo	5
1.3.3.3 Usos del suelo	6
1.3.4 Fauna	6
1.3.5 Flora	7
<b>1.4 POBLACIÓN</b>	<b>8</b>
1.4.1 Población según género, área geográfica, grupo étnico y edad	8
1.4.2 Población económicamente activa -PEA-	9
1.4.3 Pobreza	10
<b>1.5 ESTRUCTURA AGRARIA</b>	<b>10</b>
1.5.1 Tenencia de la tierra	10
1.5.2 Uso de la tierra	10
1.5.3 Concentración de la tierra	10
1.5.3.1 Coeficiente de Gini	10
1.5.3.2 Curva de Lorenz	11
<b>1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA</b>	<b>12</b>
1.6.1 Educación	12
1.6.1.1 Inscripción de alumnos y cantidad de maestros	12
1.6.1.2 Tasa de deserción escolar	12
1.6.1.3 Tasa de promoción y repitencia	13



1.6.1.4	Infraestructura educativa y analfabetismo	13
1.6.1.5	Cobertura	13
1.6.2	Salud	13
1.6.2.1	Morbilidad general	14
1.6.3	Agua	15
1.6.4	Energía eléctrica	15
1.6.5	Letrinas y drenajes	15
1.6.6	Extracción de basura	16
1.6.7	Cementerio	16
<b>1.7</b>	<b>INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA</b>	<b>16</b>
1.7.1	Vías de acceso	17
1.7.2	Transporte	17
<b>1.8</b>	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>17</b>
1.8.1	Organizaciones sociales	18
1.8.2	Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE-	18
1.8.3	Organizaciones no gubernamentales -ONG-	18
1.8.4	Organizaciones productivas	18
<b>1.9</b>	<b>ENTIDADES DE APOYO</b>	<b>19</b>
<b>1.10</b>	<b>FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO</b>	<b>19</b>
1.10.1	Flujo comercial	19
1.10.2	Flujo financiero	19
1.10.3	Remesas familiares	20
<b>1.11</b>	<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>20</b>

## CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LAS PANADERÍAS

<b>2.1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS</b>	<b>22</b>
<b>2.2</b>	<b>VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN</b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<b>23</b>
2.3.1	Costo directo de producción	23
2.3.2	Estado de resultados	26
2.3.3	Rentabilidad	27
2.3.4	Financiamiento	28
<b>2.4</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>29</b>
2.4.1	Mezcla de mercadotecnia	29
2.4.2	Canales de comercialización	31
2.4.3	Márgenes de comercialización	32
<b>2.5</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>33</b>

2.5.1	Estructura organizacional	33
<b>2.6</b>	<b>GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>35</b>
<b>2.7</b>	<b>PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>	<b>35</b>
2.7.1	Problemática encontrada	35
2.7.2	Propuesta de solución	36

### CAPÍTULO III

#### PROYECTO: PRODUCCIÓN DE DULCE DE CAFÉ CON LECHE

<b>3.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>38</b>
<b>3.2</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>38</b>
<b>3.3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>39</b>
3.3.1	Objetivo general	39
3.3.2	Objetivos específicos	40
<b>3.4</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>40</b>
3.4.1	Identificación del producto	41
3.4.2	Usos del producto	41
3.4.3	Oferta	42
3.4.3.1	Oferta histórica y proyectada	42
3.4.4	Demanda	43
3.4.4.1	Demanda potencial histórica y proyectada	43
3.4.4.2	Consumo aparente histórico y proyectado	44
3.4.4.3	Demanda insatisfecha histórica y proyectada	45
3.4.5	Precio	46
3.4.6	Comercialización	46
<b>3.5</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>46</b>
3.5.1	Localización	46
3.5.1.1	Macrolocalización	46
3.5.1.2	Microlocalización	46
3.5.2	Tamaño	47
3.5.3	Distribución de las instalaciones	47
3.5.4	Volumen y valor de la producción	48
3.5.5	Proceso productivo	48
3.5.5.1	Normas de higiene y seguridad alimentaria	50
3.5.5.2	Normas de limpieza	51
3.5.6	Requerimientos técnicos	51
<b>3.6</b>	<b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL</b>	<b>54</b>
3.6.1	Justificación	54

3.6.2	Objetivos	55
3.6.2.1	General	55
3.6.2.2	Específicos	55
3.6.3	Tipo y denominación	55
3.6.4	Marco jurídico	56
3.6.4.1	Normas internas	56
3.6.4.2	Normas externas	56
3.6.4.3	Requisitos de inscripción	57
3.6.4.4	Requisitos de regularización y control de alimento	57
3.6.4.5	Normas internas de higiene	57
3.6.5	Estructura de la organización	58
3.6.5.1	Complejidad	58
3.6.5.2	Formalización	58
3.6.5.3	Centralización	58
3.6.6	Diseño organizacional	58
3.6.7	Sistema de organización	59
3.6.7.1	Funciones básicas de las unidades administrativas	59
3.6.8	Recursos necesarios	62
3.6.8.1	Humanos	62
3.6.8.2	Físicos	62
3.6.8.3	Financieros	62
3.6.9	Proyección de la organización	62
3.6.9.1	Social	62
3.6.10	Aplicación del proceso administrativo	62
3.6.10.1	Planificación	63
3.6.10.2	Organización	64
3.6.10.3	Integración	64
3.6.10.4	Dirección	65
3.6.10.5	Control	65
<b>3.7</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>66</b>
3.7.1	Inversión fija	66
3.7.2	Inversión en capital de trabajo	67
3.7.3	Inversión total	67
3.7.4	Financiamiento	68
3.7.5	Estados financieros	69
3.7.5.1	Estado de costo directo de producción proyectado	69
3.7.5.2	Estado de resultados proyectado	70
3.7.6	Evaluación financiera	72
<b>3.8</b>	<b>IMPACTO SOCIAL</b>	<b>73</b>

**CAPÍTULO IV  
COMERCIALIZACIÓN  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE DULCE DE CAFÉ  
CON LECHE**

<b>4.1</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA</b>	<b>75</b>
<b>4.2</b>	<b>MEZCLA DE MERCADOTECNIA</b>	<b>75</b>
4.2.1	Producto	75
4.2.1.1	Marca y logotipo	76
4.2.1.2	Eslogan	76
4.2.1.3	Presentación y empaque	77
4.2.1.4	Etiqueta	77
4.2.2	Precio	78
4.2.2.1	Estrategia de precio	78
4.2.2.2	Forma de pago	78
4.2.3	Plaza	78
4.2.3.1	Cobertura	78
4.2.3.2	Ubicación	78
4.2.4	Promoción	78
4.2.4.1	Mercadeo directo	78
4.2.4.2	Promoción de venta	79
4.2.4.3	Micro-mercadotecnia	79
<b>4.3.</b>	<b>CANALES DE COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>80</b>
<b>4.4</b>	<b>MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>80</b>
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	85
	BIBLIOGRAFÍA	87
	ANEXOS	90

<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>		
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Población según Género, Grupo Étnico y Área Geográfica, Años: 1994, 2002 y 2015.	8
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Volumen y Valor de la Producción, Pequeño Artesano, Panaderías, Año: 2015.	22
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Estado de Costo Directo de Producción por Tamaño de Empresa y Producto, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015, Pequeño Artesano, Panaderías, (cifras en quetzales).	23
4	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Estado de Resultados, por Tamaño de Empresa y Producto, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, Pequeño Artesano, Panaderías, (cifras en quetzales).	26
5	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Rentabilidad por Tamaño de Empresa y Producto, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, Pequeño Artesano, Panaderías, (cifras en quetzales).	28
6	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Márgenes de Comercialización, Pequeño Artesano, Panaderías, Año: 2015.	32
7	Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Oferta Histórica y Proyectada de Productos Sustitutos, Período 2011-2020 (cifra en unidades).	42
8	Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Dulce de Café con Leche, Período 2011-2020.	43
9	Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Consumo Aparente Histórica y Proyectado de Productos Sustitutos, Período 2011-2020, (cifra en unidades).	44

10	Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Dulce de Café con Leche, Período 2011-2020, (cifra en unidades).	45
11	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Volumen y Valor de la Producción, Año 1-5.	48
12	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Inversión Fija, Año: 2015.	66
13	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Inversión en capital de trabajo, Año: 2015.	67
14	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Inversión Total, Año: 2015, (cifras en quetzales).	68
15	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Fuentes de Financiamiento, Año: 2015, (cifras en quetzales).	68
16	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Plan de Amortización del Préstamo, Año: 2015, (cifras en quetzales).	69
17	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Estado de Costo Directo de Producción Proyectado, del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año, (cifras en quetzales).	69
18	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Estado de Resultados Proyectado, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015.	70
19	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Herramientas Complejas, Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015, (cifras en quetzales).	72

20 Municipio de Retalhuleu, San Sebastián, San Felipe y San Andrés Villa Seca, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Pequeño Artesano de Panadería, Márgenes de Comercialización, Año: 2015.

**ÍNDICE DE TABLAS**  
**DESCRIPCIÓN**

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Mezcla de Mercadotecnia, Pequeño Artesano, Panadería, Año: 2015.	29
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Dulce de Café con Leche, Información Nutricional, Porción cuatro gramos, Año: 2015.	41
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Requerimientos Técnicos, Mes: 1.	51



<b>No.</b>	<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS DESCRIPCIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Concentración de Tierra, Curva de Lorenz, Años 1979, 2003 y 2015.	11
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Canales de Comercialización, Pequeño Artesano, Panadería, Año: 2015.	31
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Estructura Organizacional, Pequeño Artesano, Panaderías, Año: 2015.	34
4	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Distribución de Instalaciones, Año: 2015.	47
5	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Flujograma del Proceso Productivo, Año: 2015.	49
6	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Estructura Organizacional Propuesta, Año: 2015.	59
7	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Canales de Comercialización, Año: 2015.	80

No.	ÍNDICE DE IMÁGENES DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Marca y Logotipo Propuesto, Año: 2015.	76
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Propuesta de Etiqueta, Año: 2015.	77
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, <i>Banner</i> Propuesto, año: 2015.	79

## INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la Facultad de Ciencias Económicas, como una de las opciones para poder obtener la licenciatura de la carrera de Administración de Empresas, contempla el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, cuyo propósito principal consiste en realizar una investigación de campo, para concientizar al estudiante de los problemas socioeconómicos de Guatemala y plantear soluciones que contribuyan al desarrollo de la República.

La investigación se realizó en el municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, en el segundo semestre del año 2015, con el desarrollo del tema “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Resumen de Propuestas de Inversión” y derivado de ello, el tema individual denominado “Comercialización (panadería) y Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche”.

El objetivo principal del presente trabajo es conocer e identificar los principales problemas socioeconómicos que afectan a la población del Municipio, así como analizar la actividad de la panadería con el propósito de elaborar un diagnóstico de la situación del año 2015, asimismo, plantear una propuesta de inversión que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población.

En la investigación realizada se planteó la hipótesis general siguiente: la comercialización de las unidades productivas dedicadas a la actividad de panadería en el Municipio, es de forma empírica debido a que se realiza con base en experiencia y costumbre, además de no contar con acceso a una organización que asesore en el tema de uso correcto de herramientas de mezcla de mercadotecnia, para dar a conocer el producto de una forma eficaz y eficiente.

La investigación se sustentó en la aplicación del método científico, a través de sus tres fases: la indagatoria, que incluyó un seminario general y uno específico, como parte preparatoria a la investigación científica y del contexto de las

ciencias económicas; la demostrativa; en esta fase se utilizaron técnica de observación directa, encuestas, entrevistas: guías, boletas y cuestionarios, lo que permitió analizar y comparar la hipótesis planteada; la fase expositiva, la cual consiste en la presentación de los resultados obtenidos en la investigación.

El presente informe está integrado por cuatro capítulos, que se describen a continuación:

En el capítulo I, presenta las generalidades del Municipio, tales variables desarrolladas son las siguientes: marco general, división política-administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos y su infraestructura, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, flujo comercial y financiero, resumen de actividades productivas y generación de empleo.

En el capítulo II, se presenta la situación del diagnóstico de producción de panaderías, donde se desarrollan los siguientes temas: características tecnológicas, volumen y valor de la producción, resultados financieros, comercialización, organización empresarial, generación de empleo, problemática encontrada y propuesta de solución.

En el capítulo III, contiene el desarrollo del proyecto denominado: “Producción de Dulce de Café con Leche”, el cual presenta: justificación, objetivos y estudios: de mercado, técnico, administrativo legal, financiero y el impacto social.

En el capítulo IV, se desarrolla una propuesta para comercializar la producción de dulce de café a través de la mezcla de mercadotecnia, con base en el estudio de mercado. Finalmente, se plantean las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía utilizada durante la investigación y se anexa una propuesta de manual de normas y procedimientos, para uso de Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe, R. L. (CODUCAFE).

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO**

En el presente capítulo se exhibe las características de las variables más relevantes que se identificaron en la investigación, desde un punto de vista socioeconómico del municipio de San Felipe del departamento de Retalhuleu.

#### **1.1 MARCO GENERAL**

A continuación se presenta: los antecedentes históricos, la localización, extensión, el clima y aspectos culturales del Municipio.

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

Con base en la monografía realizada por el historiador del Municipio, Ricardo José Luis Pereira, se determinó que los primeros pobladores fueron indígenas de Zunil y Almolonga, los cuales se dedicaban a cultivos agrícolas como: maíz, plátano y naranja, entre otros; este Municipio formó parte del señorío de Zapotitlán, sometido por el reino Quiché que antes de la conquista se llamaba Champel, en honor a los dos caciques que gobernaban en esa época, formado por la unión de los apellidos de los mismos Cham y Pel.

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

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

El municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, se encuentra ubicado en la parte sur occidental del país, con una extensión territorial de 43 Km<sup>2</sup>, que representa el 2.32% de la extensión del departamento de Retalhuleu, localizado a 14 kilómetros de la cabecera departamental, a 38 kilómetros de

---

<sup>1</sup> Pereira, J.L. 1993. Breve Reseña Histórica del Municipio de San Felipe. 1ª Edición. Guatemala. p. 72

Quetzaltenango y a 190 kilómetros de la capital de Guatemala por la carretera CA-2, es necesario desviarse adelante de Mazatenango para tomar la carretera 9-S, se continúa en la carretera CA-02-OCC hasta llegar al km 126 en el puesto de socorro El Zarco Cruz Roja, se continúa en la carretera CITO-180, hasta llegar al Municipio por la primera entrada en el noreste Reu-14 o por el suroccidente que viene de Quetzaltenango de la carretera CITO-180 se une al km 186 REU-14.

El Municipio limita al norte con El Palmar, al sur con San Martín Zapotitlán, San Andrés Villa Seca, San Sebastián y Retalhuleu; al este con Nuevo San Carlos; al oeste con San Francisco Zapotitlán y Pueblo Nuevo.

#### 1.1.3 Clima

El Municipio se encuentra en la región boca costa; en esta zona las lluvias alcanzan niveles altos y climas generalizados semiáridos, sin estación fría bien definida; la época húmeda da comienzo a finales de abril o inicio de mayo y termina en octubre, para dar comienzo a la temporada seca, la cual concluye en abril o mayo. La temperatura promedio oscila entre 20 a 25°C, el viento es de dos kilómetros por hora en promedio.

#### 1.1.4 Aspectos culturales

La fiesta titular del Municipio se celebra cada año, en honor a Santa Catalina, del 22 al 26 de noviembre y el 25 es el día de mayor celebración. En el Municipio también se celebra a San Felipe Apóstol en el periodo comprendido del 30 de abril al dos de mayo. Como costumbre existen las llamadas "pedidas" las cuales consisten en que un novio visita la casa de su pareja, con el objetivo de solicitar la mano. En el Municipio se ha perdido parte de la identidad cultural, debido a la falta de interés de los habitantes en la conservación de idiomas mayas y uso de traje típico; razón por la cual únicamente el 10% habla diferentes idiomas y el 90% habla español. Se determinó que 38% de la población se identifica con la iglesia evangélica; 37% con la religión católica; 2.34% con la iglesia mormona y 22% a otras devociones.

## **1.2 DIVISIÓN POLÍTICA – ADMINISTRATIVA**

La división política de un municipio es de importancia debido a que establece la integración de: fincas, colonias, caseríos, aldeas, lotificaciones y villas. El aspecto administrativo se refiere a la forma de gestionar del gobierno.

### **1.2.1 División política**

Existe: una Villa, siete aldeas, 12 caseríos, nueve colonias, 34 fincas y cuatro lotificaciones. Con base en la información proporcionada por la municipalidad de San Felipe, se estableció que el límite territorial ha variado, debido a que las comunidades: Finca San Carlos Martínez, Finca Las Mercedes, Nuevo Palmar, Finca San Cayetano, Colonia La Aurora, Finca Guadalupe, Finca Santa Elvira, Aldea Los Ángeles, Aldea Francisco Vela y Finca El Olimpo, pasaron a formar parte del Municipio. Por lo cual en mapas anteriores aparece una extensión territorial de 32 km<sup>2</sup>, pero en la actualidad cuenta con 43 km<sup>2</sup>. En consecuencia incremento la cantidad de centros poblados, en comparación al censo 2002 cuando existían 31 y para el año 2015 a 67.

### **1.2.2 División administrativa**

Es la forma de organización del Municipio, con la finalidad que las autoridades municipales velen por la integridad del patrimonio y garantizar el bienestar de los habitantes. La municipalidad es una institución autónoma de gobierno establecida de forma legal; la cual es dirigida por un concejo municipal, presidido por: un alcalde electo por el pueblo para un período de cuatro años, junto a él dos síndicos y siete concejales.

#### **1.2.2.1 Alcaldías auxiliares**

En el Municipio no existen alcaldías auxiliares que sirvan de vínculo entre el gobierno municipal y la población, por tal razón, son los representantes de los COCODE quienes desempeñan dicha función.

## **1.3 RECURSOS NATURALES**

Como recurso natural se entiende que es: todo lo que ofrece la naturaleza al

cual se le puede aplicar un manejo o explotación para obtener un bien o servicio económico.

### 1.3.1 Agua

Por medio de la investigación se determinó que los ríos que recorren el Municipio, son los siguientes: Los Trrales, Samalá, Agua Bendita, Ajaxá, Santa Anita, Sis, El Tambor, Sé, Mariconcito, Quilá, La Cachita, Cauche, Nimá, y Tzununá.

Los cuales poseen su mayor afluente de agua en época lluviosa, mientras que en temporada seca estos disminuyen de manera considerable. El grado de contaminación es moderado por lo que los pobladores cercanos los utilizan para abastecimiento de agua y sistema de riego.

Dentro de las potencialidades se puede mencionar: la pesca, extracción de piedra, generación de energía eléctrica y establecer sistemas de riego para cultivos.

### 1.3.2 Bosques

Para determinar la cobertura en hectáreas forestadas al año 2010 se utilizó como base el documento “Perfil Ambiental de Guatemala 2010-2012”, elaborado por el Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente -IARNA-; donde existió una cobertura de 896.52 hectáreas en dicho período. Con base en la información proporcionada del Instituto Nacional de Bosques -INAB- la cobertura boscosa al año 2014 es de 358.53, lo cual significa una reducción del 40% en la cobertura de bosques.

En el Municipio existe diversidad de árboles, sin embargo, el 5.19% son para generar sombra a cultivos o aprovechar la madera en un futuro. Los manglares con 10.99% se mezclan con los caducifolios que se conforma por una mezcla de vegetales, rodeados de hierbas que aprovechan la materia orgánica que proporciona las caídas de las hojas. La plantación huerto y vivero abarca la mayor extensión con 82.09%.



### 1.3.3 Suelo

El suelo se puede definir como la capa de materiales orgánicos y minerales que cubre la corteza terrestre, en la cual las plantas desarrollan sus raíces y toman los alimentos que son necesarios para su nutrición. Es decir, constituye una capa arable que sirve de sostén y fuente de nutrientes.

#### 1.3.3.1 Tipos de suelo

El mayor porcentaje de suelo en el Municipio es Chuvá con 61.95%, el cual se caracteriza por ser gris muy oscuro a café grisáceo, con arena fina franca suelta o arena muy fina franca, una profundidad de diez centímetros y extensión de 5.54 km<sup>2</sup>, el resto del suelo es del tipo Chocolá, Samayac, Mazatenango y Suchitepéquez.

#### 1.3.3.2 Clases agrológicas del suelo

Por sus características físicas, químicas, relieve y conforme al manejo, se describen las siguientes clases de suelo que posee el Municipio:

- Clase agrológica II

Posee condiciones perfectas para el riego, con topografía plana, ondulada o leve inclinación, ocupa un área de 20.49 km<sup>2</sup>, apta para cultivos que se producen en el Municipio como por ejemplo: maíz, arroz, plátano, frijol, zapote, ajonjolí, yuca, hule, caña de azúcar, café, naranja, pastos, citronela, banano, cacao, hule, cardamomo, zapote, mango, papaya, limón, lima, mandarina, coco, cushín, paterna, nance, jocote y caimito.

- Clase agrológica III

Suelos cultivables con una superficie de 20.48 km<sup>2</sup>, sujeto a medianas limitaciones y aptas para el riego, posee una topografía plana ondulada o suavemente inclinada. Incluye dentro de sus suelos poco profundos pendientes moderadas con problemas de drenaje, con limitaciones para la mecanización; sin

embargo, con prácticas intensas de manejo es apto para los cultivos.

- Clase agrológica IV

Ocupa un área de 0.62 km<sup>2</sup>, posee suelos cultivables sujeto a medianas limitaciones permanentes, no aptos para el riego; salvo en condiciones especiales, con topografía plana, ondulada o inclinada, aptas para pastos y cultivos perennes.

El uso es agroforestal, la cual es una técnica de combinar la siembra de cultivos con especies forestales, algunas fincas la utilizan para incrementar la masa boscosa y por ende la producción agrícola y forestal.

- Clase agrológica VI

Esta clase de suelo debe permanecer bajo cobertura de bosques ya sea natural o plantado para evitar la erosión debido al viento o la lluvia. Ocupa una superficie de 1.41 km<sup>2</sup>, se caracteriza por ser suelos no cultivables; salvo para cultivos perennes o de montaña, principalmente utilizado para fines forestales y de pastos con limitantes en su topografía, debido al nivel de profundidad, rocosidad y drenaje deficiente.

### 1.3.3.3 Usos del suelo

En el Municipio el mayor uso del suelo es para cultivos permanentes, debido a que estos ocuparon 3,533.73 hectáreas para el año 2015; en segundo lugar se encuentran los cultivos anuales o temporales con 14.18 hectáreas, después se encuentra el uso variado de tierras en las cuales se puede mencionar a los charrales y matorrales con 12.42 hectáreas, por último, se encuentra el uso de los suelos para los bosques y pastos.

### 1.3.4 Fauna

En el Municipio existen las siguientes especies: tacuazín, gato de monte, armadillo, ardillas y conejos. Entre las aves silvestres se tienen: urracas,

clarineros, chiltotes, pijuy, palomas, chachas, loros, pericas, patos, tecolotes y cenizales. Con respecto a los rapaces se puede mencionar la existencia de: zopilote, gavilán, búho, lechuza. Asimismo, existen reptiles, los comunes son: iguana verde y serpientes, de esta última se puede mencionar las especies siguientes: coral, cantil, cascabel, bejuquillo, la buxnayera, barba amarilla y mazacuata.

En el Río Samalá existen: peces, camarones y cangrejos, cabe destacar que la Finca San Dionisio posee un cultivo del pez tilapia para uso personal y comercial.

Respecto al tema de la fauna doméstica se puede mencionar a gatos, perros, y aves de corral. Así mismo a ganado vacuno el cual en su mayoría se utiliza para la producción de leche, es mínimo el que se utiliza para crianza y engorde, mientras que el porcino se aprovecha la carne y la grasa.

#### 1.3.5 Flora

El Municipio cuenta con boscosos con diferentes especies de árboles las más destacadas son las siguientes: el laurel, guayabo o volador, chonte, guachipilín, bambú, madre cacao, caoba, cedro, palo blanco, que se emplean en carpintería y trabajos de ebanistería; también se encuentra el uso forestal de árboles como el amate, canoj, capulín, castaño, caulote, ceiba, chaperno, conacaste, jacaranda, hormigo, palo de iguana, tepeaguacate y el palo de hule.

Dentro de la vida vegetal cabe mencionar la existencia del árbol de pan, banano de coco, banano de manzanita, banano de seda, cacao, caimito, caspirol, coco, cushín, guanaba, guayaba, limón, mamey, mandarina, mango, nance, naranja, papaya, piña, rambután, tamarindo, zapote, bledo, chipilín, frijol de vara, güisquil, hierba mora, maíz, maní, quilete, quequeshteo, quisthán, albahaca, apazote y la yuca.

Asimismo se desarrolla la flora de jardín donde se cultiva variedad de especies silvestres como rosas de varios colores, girasoles, violetas, orquídeas, azucenas

y nardos. Existe también cultivo de flores medicinales tales como: apacín, , flor de muerto, ruda, salvia santa y la verbena.

#### 1.4 POBLACIÓN

Son todos los habitantes que conforman el Municipio. El análisis de esta variable es de suma importancia, debido a que el crecimiento demográfico influye en el proceso de desarrollo del mismo. De acuerdo a las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, la población del Municipio para el año 2015 es de 27,765 habitantes.

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

En la variable de población es relevante analizar las siguientes subvariables: el género, área geográfica, grupo étnico y edad. A continuación se detalla los datos de la población del Municipio en los años 1994, 2002 y 2015.

**Cuadro 1**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Población según Género, Grupo Étnico y Área Geográfica**  
**Años: 1994, 2002 y 2015**

Área Geográfica	Género		Grupo Étnico		Edad			
	M	F	Indígena	No indígena	0-6	7-14	15-64	65 y más
<b>Censo 1994</b>								
Urbana	2,139	2,316	808	3,645	797	939	2,461	246
Rural	3,803	3,784	4,183	3,406	1,754	1,843	3,692	308
<b>Total</b>	<b>5,942</b>	<b>6,100</b>	<b>4,991</b>	<b>7,051</b>	<b>2,553</b>	<b>2,782</b>	<b>6,153</b>	<b>554</b>
<b>Censo 2002</b>								
Urbana	3,118	3,379	495	6,002	1,024	1,330	3,736	407
Rural	5,360	5,411	3,447	7,324	2,356	2,469	5,355	591
<b>Total</b>	<b>8,478</b>	<b>8,790</b>	<b>3,942</b>	<b>13,326</b>	<b>3,380</b>	<b>3,799</b>	<b>9,091</b>	<b>998</b>
<b>Proyección 2015</b>								
Urbana	3,898	4,014	633	7,279	1,247	1,620	4,549	496
Rural	9,630	10,223	3,971	15,882	4,343	4,551	9,869	1,090
<b>Total</b>	<b>13,528</b>	<b>14,237</b>	<b>4,604</b>	<b>23,161</b>	<b>5,590</b>	<b>6,171</b>	<b>14,418</b>	<b>1,586</b>

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

Para el año de 1994, la población total del Municipio estaba representada en un 49.34% masculino y 50.66% femenino, en el año 2002, el porcentaje de varones decreció en 0.25%. Según las proyecciones para el año 2015 la población de mujeres es de 51.28%. Dichas cifras son similares a los datos del departamento de Retalhuleu y de la República de Guatemala donde el género femenino representa un leve porcentaje mayor que el género masculino.

La población indígena en el Municipio tiende a reducirse, por ejemplo: en el año 1994 representaba el 41% de la población, en el año 2002 se reduce al 23% y en el año 2015 la población indígena representa el 17%.

#### 1.4.2 Población económicamente activa -PEA-

Está representada por la población en edad de trabajar y desempeñar las actividades productivas con el fin de obtener ingresos para el sustento propio o familiar.

En el caso del género femenino continúa el incremento debido a que las mujeres no se dedican únicamente a ser amas de casa, dado que buscan aportar económicamente a su hogar, al realizar otras actividades como servicios o negocio propio, por consiguiente, ocasiona un incremento en la oferta de servicios en comparación con el año 2002.

Se determinó que existe un descenso porcentual del 4% en la población económicamente activa dedicada a la actividad agrícola entre los años 1994 y 2015, derivado de que fincas como: El Tambor, San Luis, Bella Julia, La Cachita, Olimpo, Bella Vista y Patio de Bolas se han convertido en caseríos y lotificaciones.

#### 1.4.3 Pobreza

El Banco Mundial la define, como la privación del mínimo de bienes que debe tener una persona o grupo de ellas para encontrarse en una situación digna de vida. Según datos recabados en la investigación, respecto a los niveles de

pobreza en el Municipio, existe un 77.41% donde el 39.50% viven en extrema y el 37.91% no extrema. En el Municipio más de la mitad de la población se encuentra en un nivel de pobreza total, mientras que solo el 22.59% cubre sus necesidades básicas y secundarias.

## **1.5 ESTRUCTURA AGRARIA**

En este apartado se presenta un análisis de la tenencia, concentración y uso de los suelos del Municipio, es necesario comprender que la tierra es el elemento indispensable para la explotación agrícola.

### 1.5.1 Tenencia de la tierra

Se refiere a la posesión temporal o permanente que se tiene sobre la tierra en virtud del título de propiedad, contrato de arrendamiento o concesión de las autoridades del Municipio.

### 1.5.2 Uso de la tierra

Según los censos agropecuarios del año 1979, 2003 y encuesta 2015 se establecen en los estratos que el régimen de tenencia de la tierra predominante es propio con 95% en promedio y 5% es arrendado, donde mas del 80% de las tierras es utilizada para cultivos.

### 1.5.3 Concentración de la tierra

La muestra del año 2015 indica que sigue la concentración alta de la tierra, debido a la forma de distribución dentro de la cual destaca: 83 microfincas, las cuales representan el 73% del total de las fincas y 5% en superficie con 207 manzanas; mientras que multifamiliares existen 11 que representan el 10% del total y el 83% en superficie con 3,458 manzanas.

#### 1.5.3.1 Coeficiente de Gini

Para el cálculo del coeficiente de Gini se utilizó la siguiente fórmula:

$$CG = \frac{\text{Sum } X_i (Y_i + 1) - \text{Sum } Y_i (X_i + 1)}{100}$$

$$CG \ 1979 = 0.93$$

$$CG \ 2003 = 0.81$$

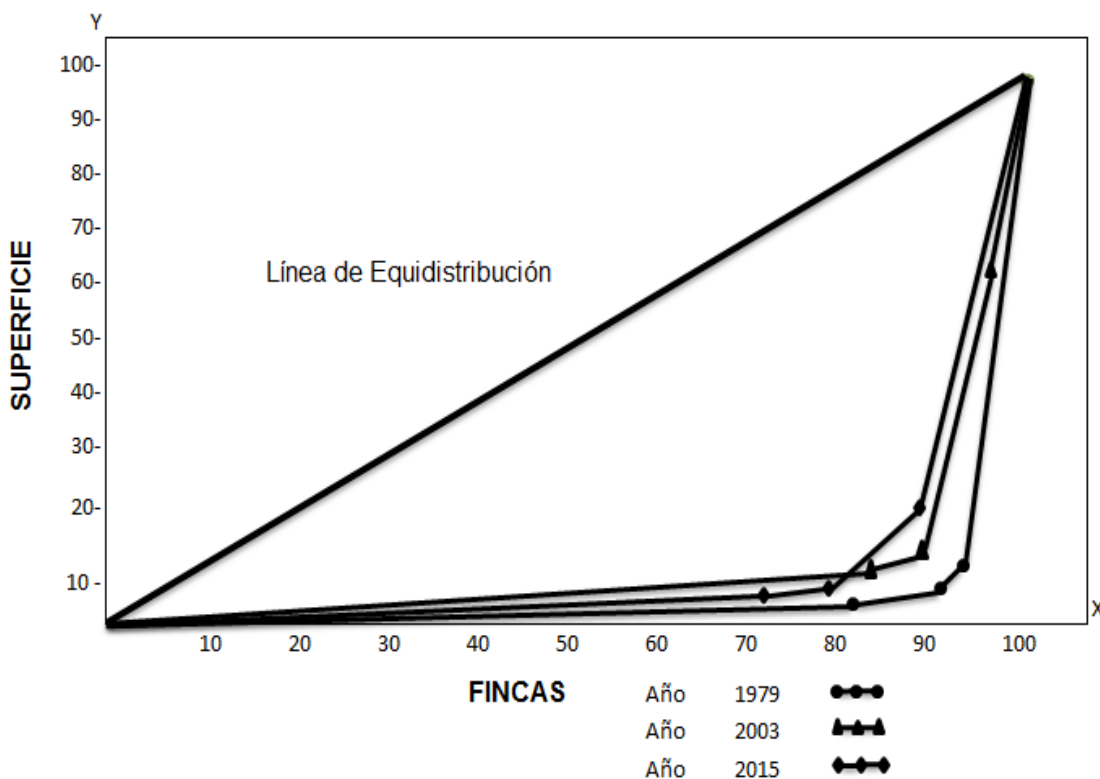
$$CG \ 2015 = 0.82$$

El Coeficiente de Gini evidencia un nivel de concentración de la tierra alta; según censo de 1979, 2003 y encuesta 2015 se mantiene este índice debido a las fincas familiares y multifamiliares.

### 1.5.3.2 Curva de Lorenz

Estudia la desigualdad de fenómenos económicos y sociales; tiene como finalidad medir la desigualdad relativa de la concentración de la tierra, en virtud de que se traza con los porcentajes acumulados de la cantidad de fincas y superficie. A continuación se presenta la gráfica de la curva de Lorenz donde se sitúa en el eje X los acumulados de fincas expresados en porcentaje y en el eje Y los acumulados de superficie expresados en porcentaje.

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



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

La gráfica anterior muestra la tendencia de la concentración de la tierra del año 1979, 2003 y 2015, donde se observa que la curva de la muestra obtenida del año 2015 no se acerca a la línea de equidistribución, al igual que los censos 1979 y 2003.

## **1. 6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA**

A continuación se presentan los niveles de cobertura que tienen los servicios básicos con los que cuenta el Municipio, tanto en el área urbana como rural.

### **1.6.1 Educación**

Contribuye al desarrollo de la población, por lo que si se tiene un nivel educativo elevado, se pueden obtener mejores oportunidades y acelerar el desarrollo socioeconómico. Por otro lado, la infraestructura es uno de los factores latentes que permite que las clases sean impartidas de forma correcta y por ende, que la educación sea de buena calidad.

#### **1.6.1.1 Inscripción de alumnos y cantidad de maestros**

Para el año 2015 existen 6,979 alumnos inscritos en los niveles de preprimaria, primaria, básico y diversificado en el Municipio, de los cuales el 74.91% es cubierto por el estado, 23.11% privado y tan solo el 1.98% por medio de cooperativas cabe mencionar que solo cubre nivel básico. Cabe mencionar que solamente el 10.79% de alumnos logran inscribirse en el nivel diversificado.

Con respecto a la cantidad de maestros asignados al Municipio en el año 2015 existe 559 de los cuales el 53.49% corresponde al sector público, el 44.72% privado y 1.79% cooperativa. Por lo que un maestro del gobierno o cooperativa atiende a más del doble de alumnos que están en una institución privada.

#### **1.6.1.2 Tasa de deserción escolar**

El nivel diversificado es el que tiene mayor tasa de deserción el cual equivale al 6% seguido de primaria junto con básico con el 4% cada uno y por ultimo preprimaria el 3%; entre las principales causas de deserción que se encontraron, se pueden mencionar:



- Los padres de familia deben ir a trabajar y dejan a los hijos mayores en el hogar para que cuiden de los más pequeños.
- Los estudiantes trabajan en el corte de café durante el período de cosecha.

#### 1.6.1.3 Tasa de promoción y repitencia

Con relación a la promoción, se determinó que el nivel que presentan la tasa más alta es primaria con un 91%; sin embargo, el niveles más alto de repitencia es básico con 41% seguido de diversificado con 30%.

#### 1.6.1.4 Infraestructura educativa y analfabetismo

El 90% de establecimientos públicos y privados del Municipio se encuentran contruidos con paredes de block y techo de lámina; aunque, algunos de ellos tenían aulas improvisadas hechas de madera, bambú, lámina y malla. Asimismo, se determinó que el 70% de establecimientos públicos; carecen de salones suficientes para cada grado escolar, por lo que es necesario tener a dos grados o más en una misma aula.

Con el apoyo del Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-, se han obtenido resultados positivos y significativos en la reducción del analfabetismo, en comparación con los censos de población de los años 1994 y 2002. En virtud de que para el año 2014 las personas que saben leer y escribir ascienden a un 98% en el Municipio.

#### 1.6.1.5 Cobertura

El nivel de diversificado presenta la cobertura más baja, debido a que en el año 2015, únicamente se abarco un 28%; la razón por la cual existe menos en ese nivel es porque la mayoría de centros educativos son del sector privado y derivado de la falta de recurso económico, las personas deciden abandonar los estudios.

#### 1.6.2 Salud

En el Municipio existe un centro de salud ubicado en el área urbana y tres puestos de salud en las aldeas: Los Ángeles, Francisco Vela y Nuevo Palmar;

también brinda asistencia privada el Hospital Hilario Galindo y el Sanatorio San Felipe ubicados en la Finca San Cayetano y en la Villa de San Felipe.

Respecto al equipo físico e infraestructura del centro de salud y de los tres puestos de salud se verificó que no cuentan con la cantidad y calidad necesaria para atender a la población en caso de emergencia.

Por medio de las encuestas realizadas se estableció que la proporción de la población que asiste a clínicas y hospitales privados es de 25%, al Hospital Nacional de Retalhuleu el 31%, al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social el 11% y el 33% restante de la población acude al centro o puesto de salud cercano a su comunidad, esto debido a la falta de insumos y equipo necesarios.

#### 1.6.2.1 Morbilidad general

En el año 2014 las principales causas fueron: rinofaringitis aguda (resfriado común), que representó el 22.02%, gastritis con el 8.80% y amigdalitis aguda con el 6.16% de los casos atendidos durante el año. Para el año 2015 los casos de morbilidad antes mencionados han incrementado, por lo cual siguen siendo las causas más representativas de casos de morbilidad atendidos en el centro, hospitales y puestos de salud del Municipio.

Con los datos proporcionados por el Centro de Salud se determinó que la tasa de morbilidad general para el Municipio en el año 2014 es de 1.91 por cada mil habitantes y para el año 2015 es de 2.6 por cada mil habitantes; notándose de esta manera un crecimiento en la tasa de morbilidad.

- Morbilidad infantil

Se determinó que la tasa de morbilidad infantil para el Municipio en 2014 fue de 0.38 por cada mil niños menores de un año y para 2015 0.53 por cada mil menores de 12 meses; la razón de crecimiento en el indicador se debe a un registro menor de nacimientos, el cual disminuyó de 425 en 2014 a 419 para 2015.

- Mortalidad general

La principal causa de mortalidad general en el año 2014 y 2015 es representada por las muertes provocadas por accidente cerebro vascular con un 22.22% y 22.37% respectivamente.

Con los datos obtenidos de la Memoria de Labores del Centro de Salud del Municipio se calculó la tasa de mortalidad general, la cual para el año 2014 es de 3.01 por cada mil habitantes, mientras que para 2015 disminuyó a 2.74.

- Mortalidad infantil

Para el año 2014 era de 4.71 por cada mil niños nacidos, mientras que para 2015 es de 2.39.

### 1.6.3 Agua

El servicio de agua en el Municipio es proporcionado por la Municipalidad, teniendo un costo anual de Q. 120.00; sin embargo, no recibe tratamiento adecuado, por lo que no es potable. Con base a la Memoria de Labores del Centro de Salud del año 2015 se diagnosticó que el 83% de la población cuenta con el líquido vital entubada y el resto por medio de nacimientos, ríos o pozos.

### 1.6.4 Energía eléctrica

La cobertura de energía ha tenido un crecimiento año con año, de tal manera que para el año 2015 el 84% de hogares cuentan con dicho servicio esto se debe a que la mayoría de familias, tanto del área urbana como rural, poseen las condiciones mínimas para adquirir el servicio de energía eléctrica.

### 1.6.5 Letrinas y drenajes

Por medio de las encuestas realizadas se determinó que el servicio de letrinas se encuentra distribuido en el Municipio de la manera siguiente: 75% de la población cuenta con el servicio conectado a red de drenaje que en su mayoría pertenece al área urbana, 12% con letrina o pozo ciego, 6% con excusado

lavable, un 4% aún no cuenta con cobertura de servicio sanitario y 3% está conectado a una fosa séptica.

#### 1.6.6 Extracción de basura

La Municipalidad presta el servicio de extracción de basura únicamente a escuelas, instituciones del Estado, mercado, parques y calles del casco urbano; por medio del tren de aseo (camión de basura), dejando fuera a los hogares del Municipio. Para cubrir la necesidad de los hogares surgen cuatro empresas privadas que prestan el servicio al 73% de la población, las cuales se encargan de recolectar los desechos para luego trasladarlos al basurero municipal, ubicado en la Finca San Cayetano.

Sin embargo el 27% de los hogares prefiere quemar la basura o tirarla al río para no pagar la cuota que las empresas privadas asignan (Q. 25.00 mensual), principalmente en el área rural. Esto afecta severamente al ecosistema contaminando las fuentes de agua y el medio ambiente.

#### 1.6.7 Cementerio

El Municipio tiene un cementerio en el área urbana, éste cuenta con una extensión de 80 cuerdas de 25 varas cada una (0.7065 manzanas) y se encuentra ubicado en la 2ª calle final zona 3.

El cementerio se encuentra utilizado en un 90% de su capacidad; se observó la carencia de un reglamento que delimite la construcción de nichos y el mantenimiento de las áreas circundantes. Las tarifas para el uso del cementerio son de Q. 40.00 por m<sup>2</sup> cuando se realiza la construcción de mausoleos, un cobro de Q. 100.00 por cinco años para el uso de los nichos municipales y los que son enterrados en tierra no pagan ninguna cuota por el servicio.

### 1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

Las condiciones del Municipio son favorables y accesibles en cuanto a carreteras principales, sin embargo, en los centros poblados es necesario

pavimentar o adoquinar áreas de terracería, así como el mantenimiento correctivo de puentes que permita la afluencia de pobladores de centros aledaños, para poder contribuir al desarrollo y aumento de la tendencia a comercializar los productos en el mercado local. Se determinó que la comunicación telefónica de líneas fijas y móviles es efectiva.

#### 1.7.1 Vías de acceso

En el Municipio ha mejorado la vías de acceso, de tal manera que se encuentran en buen estado las rutas que comunican a la cabecera con: Aldea Fegua, Francisco Vela, Tierra Colorada; La Piedad I y II, Caserío Fraternidad, La Esperanza, Viejo Pomarrosal, Ortiz Candelaria, Colonia Aurora, Santa Dorotea, Condado, Perla, Las Haciendas, Finca La Cachita, Bella Julia, El Olimpo, Agrícola Hamburgo, Germania, La Marina, Las Conchas, Maricon, Rosario Pecul, San Carlos Martínez, San Cayetano, San Rafael, San Vicente El Jardín, Santa Elena, Santa Herlinda, El Jardincito, Lotificación La Cachita, Bella Julia y El Olimpo, sin embargo, existe 31% de calles del Municipio de terracería las cuales unen a la población de: Aldea los Ángeles, Caserío Las Conchas, Salamá, El Esfuerzo, San José, El tambor, Nuevo Pomarrosal, Los Encuentros, Colonia Guadalupe, Alicia, Finca Aurorita, Carolina, Casa Blanca Aparicio, Guadalupe, La Esperanza, Las Fuentes, Las Mercedes, San Ignacio, Santa Clara, Santa Gertrudis y San Dionisio.

#### 1.7.2 Transporte

La red de transporte público para el Municipio, está formado por buses extraurbanos con aproximadamente 10 unidades, 39 taxis, 26 Tuc-Tuc, 103 microbuses y 32 Pick ups, cada uno de ellos tiene una ruta y tarifa estipulada por la Municipalidad.

### **1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

El estudio de esta variable conlleva al reconocimiento de todos aquellos grupos que se han integrado, con la finalidad de promover el sostenimiento de la comunidad que buscan el desarrollo integral de todos los habitantes, la

importancia de estas organizaciones radica en que permite el crecimiento socio económico de los centros poblados y constituye la base para el desarrollo.

#### 1.8.1 Organizaciones sociales

Contribuyen al desarrollo, promueven actividades productivas y de beneficio social, para mejorar las condiciones de salud, educación, vivienda y comercio.

#### 1.8.2 Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE-

La participación general en el Municipio; es por medio de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y diversas asociaciones. La investigación determinó que los centros poblados del área rural en la mayoría no cuentan con organizaciones sociales, debido a que el COCODE, se encarga de gestionar todo lo relacionado con los servicios de agua, drenaje y electricidad que antes eran responsabilidad de los grupos pro-mejoramiento en las comunidades. En el Municipio existen registrados 22 COCODE, de los cuales solo 18 se encuentran activos; nueve en el área rural y nueve en el área urbana.

#### 1.8.3 Organizaciones no gubernamentales -ONG-

Funcionan con donaciones del extranjero, en el Municipio existe el Instituto para el Desarrollo Económico Social de América Central -IDESAC-, el cual percibe fondos del programa Bancos Comunales y Centro Ecuménico de Integración Pastoral -CEIPA-, quienes reciben donaciones de Rusia a través de Kínder Poseyet la cual es una organización de niños que venden sellos postales y Iko Kia Corporación, la cual esta conformada por un conjunto de iglesias protestantes. Asimismo, existe la Asociación Eterna Primavera su objetivo es promover el desarrollo comunitario en el Municipio, con proyectos de vivienda que consisten en que las personas aportan el 50% para la construcción y el otro 50% lo aporta la asociación.

#### 1.8.4 Organizaciones productivas

En el Municipio existe una organización llamado Grupo Gestor, la cual ayuda a gestionar proyectos económicos enfocados al turismo y artesanías, posee 13

años de funcionamiento, el financiamiento se lleva a cabo mediante aportaciones de los miembros y Cooperación Sueca. Asimismo, se puede mencionar a La Asociación Solidarista de Trabajadores Casa Blanca y Empresas Anexas, que cuenta con 58 asociados, su objetivo es lograr al final de cada año una cantidad de dinero, la cual es obtenida por medio de un fondo de ahorro que suministran los asociados y que es distribuido proporcionalmente al final del período.

### **1.9 ENTIDADES DE APOYO**

Son aquellas instituciones que tienen como objetivo alcanzar el desarrollo de una comunidad por medio de beneficios sociales; en el Municipio se pudo encontrar con: Juzgado de Paz, Registro Nacional de la Personas -RENAP-, Centro de Atención mis Años Dorados y Policía Nacional Civil -PNC-.

### **1.10 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO**

Es el movimiento comercial y financiero que tiene el Municipio a través de la importación y exportación de sus productos y servicios.

#### **1.10.1 Flujo comercial**

Se desarrolla principalmente en el casco urbano donde predominan las actividades comerciales, artesanales, agrícolas y pecuarias. Dentro de los principales productos que ingresan al Municipio, se mencionan verduras, frutas, carne roja, carne blanca, ropa, calzado, alimentos de consumo diario y comida preparada, entre otros artículos.

Los productos agrícolas son los que tienen mayor exportación en el Municipio, tienen como destino comercializarse en el mercado nacional e internacional, entre los principales productos que se envían, se encuentran: café, banano, rambután, macadamia, caña de azúcar y hule.

#### **1.10.2 Flujo financiero**

Es el intercambio de dinero o crédito entre toda una serie de actores desde individuos, hasta el gobierno, así como, empresas privadas y bancos entre los

cuales se pueden mencionar: Banco de Desarrollo Rural, S.A., Banco Internacional, S.A., Banco de los Trabajadores S.A. y Cooperativa Micoope. El Municipio cuenta con el servicio de cajas rurales para la población con ventanillas que prestan los servicios de depósito y retiro de efectivo, por medio de cuenta de ahorro o monetaria de los bancos siguientes: Industrial, S.A., G&T Continental, S.A. y Banco de Desarrollo Rural, S.A.

### 1.10.3 Remesas familiares

Diversos factores, como la falta de empleo, el limitado acceso a la educación en la mayoría de comunidades y principalmente la mala economía en la que se encuentra el Municipio, lleva a que la población emigre en búsqueda de mejores oportunidades. A través de entrevistas a las instituciones financieras, se determinó que en el Municipio las remesas familiares representan un 10% de los ingresos mensuales. De este porcentaje el 22.6% recibe entre Q2,000.00 a Q 2,999, el 21.4% entre Q. 1,000.00 a Q. 1,999.00, el 14.2% obtiene de Q. 3,000.00 a Q. 3,999.00 y 13.2% mas de Q. 4,000.00.

## 1.11 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACIÓN DE EMPLEO

La agricultura es la principal actividad productiva del Municipio, debido a que aporta 87% en la generación de empleo, por lo que es una de las principales fuentes de ingreso para la población, la segunda actividad es la agro-industrial con un 11%, donde el café pergamino es el único que integra este rubro.

La actividad agrícola aporta a la economía del Municipio el 55% del valor total de la producción. El estrato más representativo son las fincas multifamiliares medianas, donde el producto con mayor volumen de producción es la caña de azúcar, cabe mencionar que dicha actividad se realiza únicamente en la Finca San Luis y Santa Clara. El valor más alto de la producción respecto al tema pecuario, le corresponde a bobino debido a que representa el 51.92%, seguido por el 37.88% de avícola, porcino 7.48%, las menos representativas es acuicultura junto con apicultura las cuales les corresponde el valor de 2.72%.



La principal actividad artesanal en el Municipio es la panadería; la cual aporta 22 plazas de trabajo que representa el 37% del total de empleos generados por las unidades artesanales, la carpintería crea 20 plazas de trabajo que equivale al 33%, la sastrería contribuye con 11 que equivale a 18% y la actividad productiva de bambú, siete, que representa el 12% de la generación de empleo.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LAS PANADERÍAS

La panadería es una actividad identificada como la mayor generadora de empleo en la rama artesanal del Municipio; por esta razón, la investigación se orientó hacia dicha actividad. Para el análisis se determina: características tecnológicas, financiamiento, costos, rentabilidad, tipo de financiamiento, comercialización, organización empresarial, la generación de empleo, problemática encontrada y propuesta de solución.

#### 2.1 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS

Las panaderías se clasifican como pequeños artesanos; esto se debe a que la actividad productiva es financiada por ahorros familiares, motivo por el cual no cubre la compra de herramienta, equipo y maquinaria más sofisticada para la producción, no tienen asistencia técnica. Asimismo, la mano de obra es familiar, los conocimientos y procesos son adquiridos de una forma empírica, que ha sido trasladada de generación a generación de una forma informal. Las maquinaria y herramienta que utilizan los artesanos para la elaboración de pan son: horno de leña, refinadora, mezcladora, bolillo, raspador o espátula, paleta, batidora manual, colador, pala, moldes y bandejas.

#### 2.2 VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN

A continuación se detalla el cuadro de volumen y valor de la producción correspondiente al año 2015.

**Cuadro 2**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Volumen y Valor de la Producción**  
**Pequeño Artesano**  
**Panaderías**  
**Año: 2015**

Tamaño/producto	Unidades productivas	Unidad de medida	Volumen	Precio unitario Q.	Valor Q.
Pequeño artesano Panadería	12		2,411,832		1,205,916

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Tamaño/producto	Unidades productivas	Unidad de medida	Volumen	Precio unitario Q.	Valor Q.
Pan dulce mediano		unidad	941,760	0.50	470,880
Pan pirujo mediano		unidad	928,704	0.50	464,352
Pan francés mediano		unidad	541,368	0.50	270,684

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

La producción de panadería se integra por 12 unidades productivas, que elaboran anualmente 2,411,832 unidades de pan, con un precio de venta de Q. 0.50; el total de ventas representa el 45.60% del valor de la producción artesanal.

## 2.3 RESULTADOS FINANCIEROS

Los resultados financieros de la actividad de panadería que se identificó en el Municipio, se presenta por medio de dos instrumentos que son: el costo directo de producción y el estado de resultados; estas herramientas contribuyen al análisis de los costos y gastos en el que incurren los artesanos en el desarrollo de la producción, se detalla cada uno a continuación:

### 2.3.1 Costo directo de producción

A continuación se presenta el estado de costo directo de producción de los principales productos de panadería.

**Cuadro 3**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Estado de Costo Directo de Producción**  
**por Tamaño de Empresa y Producto**  
**del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Pequeño Artesano**  
**Panaderías**  
**(cifras en quetzales)**

Tamaño/producto	Pequeño Artesano	
	Encuesta	Imputados
<b>Elementos del costo</b>		
<b>Panadería</b>		
<b>Pan dulce mediano</b>		
<b>Materia prima</b>	<b>274,047</b>	<b>274,047</b>

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Tamaño/producto</b>	<b>Pequeño Artesano</b>	
	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
<b>Elementos del costo</b>		
Harina suave	164,808	164,808
Levadura	8,829	8,829
Sal	383	383
Azúcar	47,382	47,382
Agua	8,794	8,794
Manteca vegetal	25,192	25,192
Huevo	16,481	16,481
Royal	2,178	2,178
<b>Mano de obra</b>	<b>29,430</b>	<b>43,579</b>
Panadero	29,430	32,450
Bonificación incentivo	-	4,903
Séptimo día	-	6,226
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>18,253</b>	<b>34,969</b>
Cuota patronal IGSS	-	4,900
Prestaciones laborales	-	11,816
Leña	11,331	11,331
Energía eléctrica	6,922	6,922
<b>Costo directo de producción de 588.60 quintales</b>	<b>321,730</b>	<b>352,595t</b>
<b>Producción de panes</b>	<b>941,760</b>	<b>941,760</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>0.341626</b>	<b>0.374400</b>
<b>Panadería</b>		
<b>Pan pirujo mediano</b>		
<b>Materia prima</b>	<b>259,542</b>	<b>259,542</b>
Harina dura	223,178	223,178
Levadura	10,799	10,799
Sal	468	468
Azúcar	5,040	5,040
Agua	6,573	6,573
Manteca vegetal	13,484	13,484
<b>Mano de obra</b>	<b>35,997</b>	<b>53,302</b>
Panadero	35,997	39,690
Bonificación incentivo	-	5,997
Séptimo día	-	7,615
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>16,731</b>	<b>37,177</b>

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Tamaño/producto</b>	<b>Pequeño Artesano</b>	
	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
<b>Elementos del costo</b>		
Cuota patronal IGSS	-	5,994
Prestaciones laborales	-	14,452
Leña	10,079	10,079
Energía eléctrica	6,652	6,652
<b>Costo directo de producción de 719.93 quintales</b>	<b>312,270</b>	<b>350,021</b>
<b>Producción de panes</b>	<b>928,704</b>	<b>928,704</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>0.336243</b>	<b>0.376891</b>
<b>Panadería</b>		
<b>Pan francés mediano</b>		
<b>Materia prima</b>	<b>151,296</b>	<b>151,296</b>
Harina dura	130,098	130,098
Levadura	6,295	6,295
Sal	273	273
Azúcar	2,938	2,938
Agua	3,832	3,832
Manteca vegetal	7,860	7,860
<b>Mano de obra</b>	<b>20,984</b>	<b>31,071</b>
Panadero	20,984	23,136
Bonificación incentivo	-	3,496
Séptimo día	-	4,439
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>9,753</b>	<b>21,671</b>
Cuota patronal IGSS	-	3,494
Prestaciones laborales	-	8,424
Leña	5,875	5,875
Energía eléctrica	3,878	3,878
<b>Costo directo de producción de 419.67 quintales</b>	<b>182,033</b>	<b>204,038</b>
<b>Producción de panes</b>	<b>541,368</b>	<b>541,368</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>0.336247</b>	<b>0.376893</b>

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

En los costos de materia prima no existe diferencia entre los datos encuestados y los imputados, esto se debe a que las cantidades de insumos y precios son los mismos en cada uno de los productos. La diferencia se refleja en la mano de obra al realizar la comparación de datos encuesta e imputados, debido a que el artesano no toma en cuenta el pago de: salario, bonificación incentivo y séptimo

día, conforme al Acuerdo Gubernativo Número 765-2003.

En los costos indirectos variables existe diferencia en datos encuesta e imputados, esto sucede porque en los datos encuestados se excluye el pago de: bono 14, aguinaldo, indemnización, vacaciones y cuotas patronales IGSS.

### 2.3.2 Estado de resultados

Instrumento financiero que se integra por: ventas, costo directo de producción, costos y gastos fijos, por último el cálculo del Impuesto Sobre la Renta -ISR-. A continuación se presenta el estado de resultados de la actividad de panadería.

**Cuadro 4**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Estado de Resultados por Tamaño de Empresa y Producto**  
**del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Pequeño Artesano**  
**Panaderías**  
**(cifras en quetzales)**

Tamaño/producto	Pequeño Artesano	
	Encuesta	Imputados
<b>Panadería</b>		
<b>Pan dulce mediano</b>		
Ventas	470,880	470,880
(-) Costo directo de producción	(321,730)	(352,595)
Ganancia marginal	149,150	118,285
(-) Costos y gastos fijos	-	(7,997)
(-) Gastos de ventas	(1,406)	(1,406)
Ganancia antes del ISR	147,744	108,882
(-) ISR 25%	(36,936)	(27,221)
<b>Ganancia neta</b>	<b>110,808</b>	<b>81,661</b>
<b>Pan pirujo mediano</b>		
Ventas	464,352	464,352
(-) Costo directo de producción	(312,270)	(350,021)
Ganancia marginal	152,082	114,331
(-) Costos y gastos fijos	-	(7,884)
(-) Gastos de ventas	(1,386)	(1,386)
Ganancia antes del ISR	150,696	105,061
(-) ISR 25%	(37,674)	(26,265)

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Tamaño/producto</b>	<b>Pequeño Artesano</b>	
	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
<b>Ganancia neta</b>	<b>113,022</b>	<b>78,796</b>
<b>Pan francés mediano</b>		
Ventas	270,684	270,684
(-) Costo directo de producción	(182,033)	(204,038)
Ganancia marginal	88,651	66,646
(-) Costos y gastos fijos	-	(4,597)
(-) Gastos de ventas	(808)	(808)
Ganancia antes del ISR	87,843	61,241
(-) ISR 25%	(21,961)	(15,310)
<b>Ganancia neta</b>	<b>65,882</b>	<b>45,931</b>

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

En los costos y gastos fijos existe diferencia debido a que el artesano no toma en cuenta para efectos de cálculos financieros la depreciación de los activos fijos, que son utilizados en el proceso productivo, para datos imputados se calcula la depreciación anual, para la panadería se deprecian: hornos de leña, refinadoras, bandejas, vitrinas y clavijeros, aplicando los porcentajes legales según Decreto Número 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, ISR.

Los gastos de venta se integran por bolsas plásticas de cinco libras y de media arroba, los cuales se reflejan en datos de encuesta e imputados. Por último, se aplica el 25% del ISR.

### 2.3.3 Rentabilidad

Es el retorno de lo invertido en un determinado período de tiempo. Los estados financieros necesarios para poder evaluar la rentabilidad de las operaciones son: el estado de costo directo de producción y el estado de resultados. A continuación se presenta.

**Cuadro 5**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Rentabilidad por Tamaño de Empresa y Producto**  
**del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**Pequeño Artesano**  
**Panaderías**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Pequeño artesano					
	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados
Producto	Pan dulce		Pan pirujo		Pan francés	
Ventas netas	470,880	470,880	464,352	464,352	270,684	270,684
Costos+gastos	323,136	361,998	313,656	359,291	182,841	209,443
Ganancia neta	110,808	81,661	113,022	78,796	65,882	45,931
Rentabilidad en ventas:						
<u>Ganancia neta</u>	0.24	0.17	0.24	0.17	0.24	0.17
Ventas netas						
Rentabilidad en costos y gastos:						
<u>Ganancia neta</u>	0.34	0.23	0.36	0.22	0.36	0.22
Costos+gastos						

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

Por cada quetzal en ventas de pan dulce, pirujo y francés se obtiene ganancia de Q. 0.24 de acuerdo a datos encuestados, mientras que datos imputados muestra un rendimiento de Q. 0.17; de manera que existe una diferencia de Q. 0.07 entre los datos imputados y encuestados. Según datos encuestados, en promedio por cada Q. 1.00 designados a costos y gastos de panadería, tiene la capacidad de generar Q. 0.35, por otra parte, datos imputados refleja que por cada Q. 1.00 invertido se generan Q. 0.22 de rendimiento.

#### 2.3.4 Financiamiento

Se estableció que existe una fuerte inclinación hacia el financiamiento interno, derivado en que la mayoría de los artesanos panaderos del Municipio obtiene su financiamiento con recursos internos a través de: la venta, reinversión y mano de obra familiar, para la obtención de materias primas como: levadura, azúcar, manteca vegetal y huevos, entre otros.



## 2.4 COMERCIALIZACIÓN

Comprende las operaciones que conlleva el movimiento de los productos desde el lugar de la producción hasta llegar al consumidor final.

### 2.4.1 Mezcla de mercadotecnia

Son estrategias para inducir a la compra, está constituida por: producto, plaza, precio y promoción. A continuación se muestra la aplicación de la mezcla de mercadotecnia de la actividad de panadería en el Municipio.

**Tabla 1**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Mezcla de Mercadotecnia**  
**Pequeño Artesano**  
**Panaderías**  
**Año: 2015**

Variable	Panadería		
	Pan dulce mediano	Pan pirujo mediano	Pan francés mediano
Producto	Es un alimento a base de harina suave, posee menor cantidad de proteínas comparado con la harina dura.	Está incluido en la canasta básica dos veces al día, en el desayuno y en la cena, aporta energía a través de proteínas derivado de la harina.	Requiere de un amasado especial el cual produce las típicas burbujas de aire en su interior.
Calidad	Las panaderías aplican buenas prácticas de manufactura desde la fabricación hasta la distribución. Entre estas se describen:  El correcto manejo de la harina la cual se verifica que este empacada en costales de polietileno, derivado a que facilita su almacenaje y se protege contra la humedad.  Se trabaja con agua purificada, se verifica que la materia prima sea productos frescos, derivado a que incide en el sabor y el rendimiento de la masa. Debido a esto se maneja un inventario tipo PEPS (primeros en entrar primeros en salir).		
Característica	Integrado por: harina, huevo, levadura, sal, azúcar, agua,	Los principales ingredientes son: harina dura, levadura, sal, azúcar, agua, manteca vegetal. La diferencia entre ambos productos es la forma del diseño del pan y	

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Diseño	Existe diversas formas y nombres como, por ejemplo: cachitos, conchas, gusano, hojaldras, entre otras.	Forma ovalada, por afuera es de una capa delgada entre uno y dos milímetros crujientes de color café y por dentro suave de color blanco.	Son dos bollos unidos desde el amasado, por dentro es blanco y suave, mientras que por fuera es crujiente.
Marca	En el Municipio ninguna panadería ha registrado su marca, sin embargo, las unidades productoras cuentan con nombres comerciales para identificarse de la competencia.		
Característica	manteca vegetal y royal.	el uso de huevo en el francés.	
Peso Tamaño	En promedio los panes dulces pesan 60 gramos.	El promedio de peso de un francés o un pirujo es de 50 gramos.	
<b>Precio</b>	Existe uniformidad en el precio dentro del Municipio el cuales corresponde a Q. 0.50 por cada unidad.		
Pago	Ninguna panadería trabaja con crédito con sus clientes todas trabajan al contado.		
<b>Plaza</b>			
Canales	El 70% se distribuye con un canal directo y el otro 30% a través de indirecto.	El 75% pertenece a un canal directo y el otro 25% a través de un canal indirecto en el cual está el productor y detallista.	
Cobertura	Las unidades productoras de panadería se ubican en el área urbana por lo que abastecen directamente a dicha; sin embargo, existe cobertura del mercado rural del Municipio, la cual se realiza a través de un canal indirecto donde el intermediario realiza las funciones de promoción, distribución y venta final.		
Ubicación	Todas las panaderías se encuentran situadas en zonas urbanas, sin embargo, logran llegar a las zonas rurales a través de intermediarios, de esta forma logran abarcar la mayor parte posible de la población del Municipio de San Felipe.		
Inventario	Por ser productos perecederos con vida útil de 24 horas, las panaderías no manejan cantidades de producto terminado.		
<b>Promoción</b>			
Publicidad	Las principales técnicas de comunicación que han optado las panaderías es la publicidad de boca en boca, mantas vinílicas y pinturas en las fachadas donde indican el nombre comercial.		

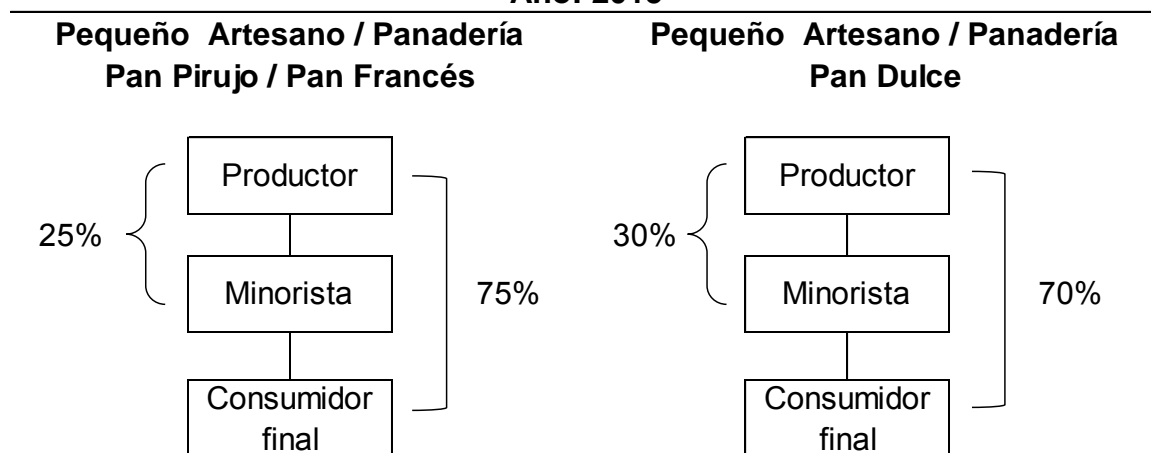
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Los productos no poseen marcas, lo cual disminuye la probabilidad de: lealtad, posicionamiento y de identificación de los clientes, se aprecia que la actividad de panadería logra llegar a los consumidores finales tanto en el área urbana como en el área rural, a pesar de que las unidades productivas se ubican en áreas urbanas, la cobertura en áreas rurales se logra a través de canales indirectos. Se observó que la publicidad que utilizan las panaderías es la denominada de boca en boca, derivado a su bajo costo; también se han apoyado con instalación de mantas vinílicas. Las variables antes analizadas repercuten en el desarrollo y estabilidad de la producción, por ser puntos esenciales y claves para ofrecer productos de calidad.

#### 2.4.2 Canales de comercialización

A continuación se presenta una gráfica donde se representan los canales de comercialización por la actividad de panadería.

**Gráfica 2**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Canales de Comercialización**  
**Pequeño Artesano**  
**Panaderías**  
**Año: 2015**



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

Al analizar la estructura de distribución se determinó que la mayor venta de los productos del pequeño artesano es a través de un canal directo; sin embargo,

existe una cuarta parte de la producción que se destina a un canal indirecto con un intermediario que inicia por el productor posteriormente queda en disposición del minorista y de éste al consumidor final. El intermediario para poder vender el pan necesita realizar distintas actividades tales como: promocionar, investigar, negociar, financiar, aceptar riesgos y trasportar.

#### 2.4.3 Márgenes de comercialización

Son los rangos de ganancia que cada agente logra obtener en el proceso de llevar el producto hasta el consumidor final, a continuación se presenta un cuadro con la información de los principales productos.

**Cuadro 6**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Márgenes de Comercialización**  
**Pequeño Artesano**  
**Panaderías**  
**Año: 2015**

Institución	Precio de venta Q.	Margen bruto Q.	Costos de mercadeo	Margen neto	% Rendimiento sobre inversión	% de participación
<b>Panadería</b>						
Productor	0.50					91
Minorista	0.55	0.05	<b>0.010</b>	0.04	8	9
Bolsa			0.005			
Trasporte			0.005			
Consumidor final						
<b>Total</b>		<b>0.05</b>	<b>0.010</b>	<b>0.04</b>		<b>100</b>

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

El cuadro anterior refleja que por cada quetzal que el consumidor final pague le corresponde Q. 0.91 al productor y Q. 0.09 al intermediario, los costos que absorbe son: transporte y bolsas. Por consiguiente, los minoristas obtienen 8% de rendimiento sobre inversión. Cabe mencionar que el precio por unidad al consumidor final tiene un incremento de cinco centavos al adquirirse por medio de algún intermediario.

## **2.5 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

Se refiere a organizar e integrar los recursos y los órganos involucrados en el proceso administrativo, con el fin de coordinar esfuerzos, brindar productos de calidad o un servicio a la comunidad. Según resultados obtenidos, las panaderías cuentan con una organización informal, debido a que carecen de principios del proceso administrativo, los cuales se describen a continuación.

Las panaderías no han implementado planificación estratégica, por ende el personal no tiene el conocimiento hacia donde se dirige la organización, además no saben qué acciones tomar cuando se presenta algún problema debido a la carencia de políticas que rigen el comportamiento de los trabajadores. Transmiten la información de forma verbal, por lo mismo, la comunicación es informal entre el propietario y los ayudantes.

Para determinar el tamaño de la organización empresarial se consideró varios aspectos, logrando observar que en las panaderías del Municipio no se da la división de trabajo, no cuenta con asistencia técnica, poseen maquinaria hechiza y rudimentaria, no tiene asistencia financiera, mano de obra familiar y el número de trabajadores corresponde al rango entre uno a cinco, con base en lo anterior, se puede concluir que todas las panaderías están incluidas en la categoría de pequeño artesano.

### **2.5.1 Estructura organizacional**

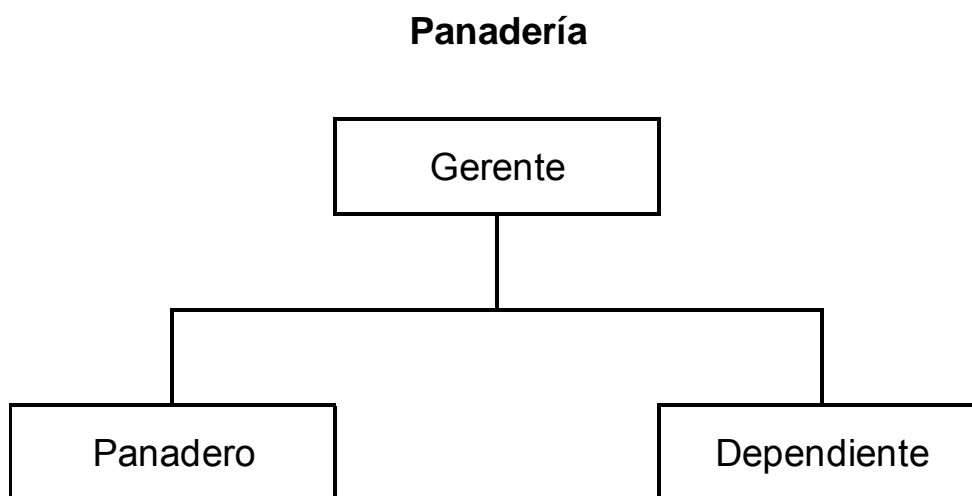
A continuación se presenta el organigrama que muestra de una manera gráfica cómo se encuentra integrada la organización, según resultados de la investigación de campo.

**Gráfica 3**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Estructura Organizacional**  
**Pequeño Artesano**  
**Panaderías**  
**Año: 2015**

---

**Pequeño artesano**

---



---

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

Existe el nivel estratégico y operativo. El propietario es el encargado de todas las actividades del negocio, además toma las decisiones y ocupa el puesto de gerente. El nivel operativo está integrado por el panadero, quien es el encargado de la producción de los diferentes productos que ofrecen a la comunidad, el dependiente se encarga de la atención al cliente.

No existe complejidad, dado que sólo se constataron dos niveles jerárquicos. La formalización indica el grado en que una organización se rige a través de reglas y procedimientos, en la actividad de panadería se detectó que carecen de manuales administrativos.

Las panaderías se encuentran centralizadas, esto se debe a que los propietarios son las únicas personas que toman las decisiones dentro del negocio,

transmiten la información de forma verbal; por lo mismo, la comunicación es informal entre el propietario y los trabajadores.

## **2.6 GENERACIÓN DE EMPLEO**

La actividad de panadería dentro del Municipio genera 18 plazas de trabajo, lo cual ayuda a mejorar las condiciones de vida de las familias de los trabajadores por medio de su incorporación a la población económicamente activa, contribuyendo al desarrollo del Municipio

## **2.7 PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

A continuación se presenta la problemática encontrada, luego de analizar los diferentes factores que influyen en el mercado del Municipio, con respecto a la comercialización de los productos de panaderías, así mismo con el fin de contribuir a superar dicha problemática se plantea una serie de propuestas de solución.

### **2.7.1 Problemática encontrada**

Luego de realizar la investigación de campo en el Municipio, se determina que las unidades de panaderías cuentan con la problemática siguiente:

- Falta de organización de los panaderos como gremio para buscar beneficios en común, como podría ser la obtención de capacitaciones en el tema de efectiva comercialización.
- Desconocimiento del uso correcto de las herramientas de mercadotecnia para impulsar la venta de los productos por parte de los panaderos.
- La comercialización se realiza en forma empírica porque se basa en la experiencia y enseñanzas transmitidas de generación a generación, las cuales no han tenido la oportunidad de contar con una instrucción técnica académica en mercadeo.

- Las unidades productivas dedicadas a la actividad de panadería no poseen una institución en el Municipio, que les proporcione asesoría en comercialización.
- Los precios de los productos de las panaderías se establecen por medio del mercado local, donde solo se determina un margen de ganancia de forma empírica.
- Las panaderías del Municipio en su mayoría carecen de registros contables de gastos de publicidad, promoción, entre otros. Debido a que no tienen los cocimientos técnicos para establecer dichos datos.

#### 2.7.2 Propuesta de solución

Con el objeto de darle solución a la problemática encontrada en las panaderías del Municipio se recomienda lo siguiente:

- Realizar una convocatoria para integrar un comité o asociación de panaderos del Municipio que les permita gestionar capacitación en el tema de comercialización.
- Crear una marca a los productos de panadería en el Municipio, para que los consumidores se identifiquen con los productos; asimismo, establecer políticas de descuento cuando los clientes compren cantidades significativas para influir en la decisión de compra de ellos.
- Se sugiere planificar, ejecutar y dirigir la utilización de estrategias de mercadeo tales como: publicidad, propaganda y promociones de los productos de panadería.
- Buscar por parte de la organización de panaderos propuesta del Municipio, instituciones que asesoren en el tema de comercialización que estén lo más cerca posible a las unidades productoras



- Establecer el precio de los productos de panadería con base en métodos técnicos que tomen en cuenta los costos y gastos necesarios en la producción y comercialización.
- Llevar en forma escrita un control sobre gastos en que incurra la panadería cuando se realiza publicidad, promociones, entre otros.

## **CAPÍTULO III**

### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE DULCE DE CAFÉ CON LECHE**

En este capítulo se presenta el proyecto “producción de dulce de café con leche”; se propone debido a que existe producción de café y leche, además, las características climatológicas del Municipio son ideales; por lo que es una alternativa viable para contribuir en el desarrollo económico.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto consiste en la elaboración de dulce de café con leche por medio de un proceso artesanal. Se realizará con el fin de cubrir un porcentaje de la demanda insatisfecha, dicho producto se comercializará en tiendas ubicadas en los municipios de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y Retalhuleu del departamento de Retalhuleu.

El proceso productivo del mismo integra una serie de requerimientos que permitirán obtener un dulce de calidad. Para llevar a cabo el proyecto se sugiere la creación de una cooperativa legalmente constituida, encargada de realizar: las actividades administrativas, proceso productivo y de comercialización; integrada por 25 asociados quienes aportarán la materia prima, así como el recurso financiero que permita obtener los recursos necesarios para la realización del proyecto.

Para la ejecución del proyecto se necesitará de una inversión de Q. 110,898.75 de la cual Q. 70,898.75 es aportación de los asociados de la cooperativa y Q. 40,000.00 mediante fuentes externas de financiamiento, a través de un préstamo bancario, con una tasa de interés del 12% anual. El presente estudio evalúa los primeros cinco años de vida del proyecto, con una producción anual estimada de 33,250 bolsas de dulces a precio de Q. 29.00 cada una, cada bolsa contiene 100 dulces de 4 gramos (g).

#### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo a la investigación de campo dentro del Municipio se producen

16,660 quintales de café pergamino al año y 344,925 litros de leche de vaca; para abastecer la demanda anual de materia prima del proyecto son necesarios 77.77 quintales de café pergamino y 38,888 litros de leche, lo que equivale a 0.47% y 11.27% respectivamente, del volumen de producción.

Por tal razón, se consideró una potencialidad llevar a cabo la producción de dulce de café con leche, el estudio de mercado pretende respaldar la factibilidad de comercializar el producto en los municipios de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y Retalhuleu.

Entre los beneficios que proporcionará se mencionan: optimizar el uso de materia prima como la leche, se sugiere sea proporcionada por las microfincas del Municipio, debido a que según investigación el precio de un litro es de Q. 4.50 el cual corresponde a la mitad del cotizado en el mercado industrial, de igual forma las microfincas de café se beneficiarán debido a que serán los proveedores de la materia prima y podrán ser asociados de la cooperativa, otro beneficio es la generación de ocho empleos directos para la comunidad.

El proyecto permitirá diversificar la actividad artesanal en el Municipio, asimismo, la consistencia de la comercialización en la región o municipios participantes. El soporte para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos está basado en la serie de estudios realizados, para determinar la factibilidad y viabilidad del mismo.

### **3.3 OBJETIVOS**

A continuación se describe los objetivos que se pretenden alcanzar, por medio de la ejecución del proyecto.

#### **3.3.1 Objetivo general**

Crear una organización que permita establecer con éxito la producción y comercialización de dulce de café con leche, mediante una propuesta de inversión para contribuir al desarrollo socioeconómico del Municipio.

### 3.3.2 Objetivos específicos

A continuación se presentan los objetivos específicos:

- Obtener financiamiento tanto de fuentes internas como externas.
- Promover la integración de una cooperativa formada por dueños de microfincas dedicadas al cultivo de café y producción de leche, con el fin de obtener capital de trabajo y financiamiento.
- Generar fuentes de empleo directo e indirecto, para ayudar a mejorar el nivel de vida de los habitantes del Municipio.
- Utilizar eficientemente y con responsabilidad los recursos naturales que existen en el Municipio.
- Brindar capacitación a los productores con técnicas adecuadas para la elaboración y manipulación del dulce artesanal.
- Incrementar la actividad productiva del Municipio, con proyectos que generen márgenes de rentabilidad adecuados a los participantes.
- Expandir la comercialización del producto a otros municipios.
- Ofrecer al consumidor un producto de calidad a un precio accesible, en los mercados seleccionados.

## 3.4 ESTUDIO DE MERCADO

Analiza la oferta, demanda, precio y comercialización de dulce de café con leche para establecer la viabilidad del proyecto. Asimismo, se presenta un análisis del mercado meta, el cual está constituido por todas aquellas personas comprendidas de cinco años en adelante que no sean diabéticos y que tengan la capacidad adquisitiva, en los municipios de Retalhuleu, San Sebastián, San Felipe y San Andrés Villa Seca.

### 3.4.1 Identificación del producto

Es un dulce procesado de manera artesanal a base de azúcar morena, café y leche natural, sin preservantes químicos, convirtiéndose en un alimento rico en proteína y calcio de fácil asimilación. También contiene propiedades

anti-inflamatorias, antisépticas y antioxidantes gracias a sus ingredientes como canela, pimienta gorda y clavo de olor. A continuación se detalla el valor energético y nutricional por porción de cuatro gramos del dulce de café con leche:

**Tabla 2**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Dulce de Café con Leche**  
**Información Nutricional**  
**Porción cuatro gramos**  
**Año: 2015**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Kilocalorías	10.00
Proteína g	0.08
Grasa g	0.00
Carbohidratos g	1.00
Fibra dietética g	0.00
Calcio mg	4.00
Hierro mg	0.20
Vitamina C mg	0.00
Retinol mcg	1.70
Cinc mg	0.009
Ácido fólico mg	0.10
Sodio mg	14.00

Fuente: elaboración propia, con base en datos del estudio de beneficio y propiedades del dulce de café con leche. Licda. Morales Martínez, C. M., 2016.

El dulce se obtiene del cocimiento de los ingredientes, que luego toma una característica sólida intensificando los respectivos sabores, como todo dulce aporta hidrato de carbono (carbohidrato), sin embargo, se diferencia por la cantidad y calidad de la proteína que contiene, asimismo, cabe destacar el aporte de cuatro miligramos de calcio beneficia al consumidor. Otro dato interesante que se observa en la tabla es la ausencia de preservantes químicos.

#### 3.4.2 Usos del producto

Es un alimento rico en proteína y calcio de fácil asimilación, dichos nutrientes son muy importantes consumirlos para el desarrollo y crecimiento del ser humano, además de mantener la masa ósea y muscular, también estimula el sistema nervioso por el café y es capaz de mejorar la concentración mental.

### 3.4.3 Oferta

A continuación se analizará únicamente las importaciones porque no existe producción de dulce de café con leche en el mercado.

#### 3.4.3.1 Oferta histórica y proyectada

El siguiente cuadro muestra el número de productos sustitutos del dulce artesanal de café con leche que estuvieron dispuestos al mercado meta, asimismo, muestra la oferta proyectada para un período de cinco años, para lo cual se utilizó el método de mínimos cuadrados con base en la oferta total histórica.

**Cuadro 7**  
**Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Oferta Histórica y Proyectada de Productos Sustitutos**  
**Período 2011-2020**  
**(cifra en unidades)**

<b>Años</b>	<b>Producción</b>	<b>Importación</b>	<b>Oferta total</b>
2011	-	1,622,483	1,622,483
2012	-	1,656,265	1,656,265
2013	-	1,690,667	1,690,667
2014	-	1,725,346	1,725,346
2015	-	1,787,344	1,787,344
2016	-	1,816,062	1,816,062
2017	-	1,855,942	1,855,942
2018	-	1,895,823	1,895,823
2019	-	1,935,703	1,935,703
2020	-	1,975,583	1,975,583

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015, donde  $a=1,696,421$ ,  $b=39,880$  y  $x=3$ . Año base 2013.

Se determina que la oferta histórica muestra un incremento anual promedio de 2.45%, asimismo, se concluye que la proyectada para el período de los años 2016 al 2020 existe una tendencia de crecimiento constante de 2.13% anual, la cual es inferior a la oferta histórica, por lo que es favorable al proyecto.

La metodología utilizada para determinar los datos históricos de los productos sustitutos fue a través de levantamiento de un inventario comercial de los

municipios objetos de estudio, luego se realizó entrevistas al personal de abarroterías, lo cual permitió establecer un promedio de venta de dulce.

#### 3.4.4 Demanda

El análisis que a continuación se presenta está conformado por: la demanda potencial, consumo aparente y demanda insatisfecha.

##### 3.4.4.1 Demanda potencial histórica y proyectada

Se estima que una persona del mercado meta puede consumir hasta cuatro dulces DUCALECH diarios, sin afectar las recomendaciones dietéticas de 2,000 calorías diarias; sin embargo, para efectos del proyecto se estimó un consumo per cápita de cuatro dulces por semana. A continuación se muestra el cuadro de la demanda potencial histórica para el período comprendido en los años 2011 al 2015 y la demanda potencial proyectada para el período del año 2016 al 2020.

**Cuadro 8**  
**Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Dulce de Café con Leche**  
**Período 2011-2020**

<b>Año</b>	<b>Población total</b>	<b>Población Delimitada 38%</b>	<b>Consumo per cápita unidad</b>	<b>Demanda potencial</b>
2011	175,209	66,579	156	10,386,324
2012	178,857	67,966	156	10,602,696
2013	182,572	69,377	156	10,822,812
2014	186,317	70,800	156	11,044,800
2015	190,055	72,221	156	11,266,476
2016	193,810	73,648	156	11,489,088
2017	197,605	75,090	156	11,714,040
2018	201,405	76,534	156	11,939,304
2019	205,170	77,965	156	12,162,540
2020	208,865	79,369	156	12,381,564

Fuente: elaboración propia, con base en datos de Proyección de Población 2015 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- 2011. Xiap Satey, E.L. 2014. Nivel de conocimiento del paciente diabético sobre su enfermedad. Tesis MSc. Guatemala.

Se determina que existe una tendencia promedio al alza de 1.89% anual de demanda potencial para el período proyectado del año 2011 al 2020, el cual se

relaciona directamente con el aumento de la población del mercado meta. Se delimitó la población a 38% con base en los siguientes datos: el 14% de la población tiene cinco años o menos, según las proyecciones poblacionales del -INE- por medio del documento mapas de pobreza 2013 de la misma institución y encuestas realizadas en la investigación de campo se estima que el 39% de la población es extremadamente pobre y también se estableció que el 9% de la población se diagnosticó con diabetes.

#### 3.4.4.2 Consumo aparente histórico y proyectado

A continuación se presenta la cantidad de consumo de productos sustitutos del dulce artesanal de café con leche; la cual se obtiene al realizar la suma de la producción y las importaciones, menos las exportaciones de dulce de café.

**Cuadro 9**  
**Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Productos Sustitutos**  
**Período 2011-2020**  
**(cifra en unidades)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importación</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Consumo aparente</b>
2011	-	1,622,483	-	1,622,483
2012	-	1,656,265	-	1,656,265
2013	-	1,690,667	-	1,690,667
2014	-	1,725,346	-	1,725,346
2015	-	1,787,344	-	1,787,344
2016	-	1,816,062	-	1,816,062
2017	-	1,855,942	-	1,855,942
2018	-	1,895,823	-	1,895,823
2019	-	1,935,703	-	1,935,703
2020	-	1,975,583	-	1,975,583

Fuente: elaboración propia con base en datos del cuadro no. 7.

En los Municipios analizados no se produce ni se exporta dulce de café con leche; por consiguiente, se determina que el consumo aparente es igual a la importación. Por otra parte, el consumo aparente mantiene un incremento anual,



el cual corresponde a 2.13% durante los años 2016 al 2020; sin embargo, no afecta significativamente las posibilidades de alcanzar el nivel de ventas requerido para la propuesta del proyecto.

#### 3.4.4.3 Demanda insatisfecha histórica y proyectada

El siguiente cuadro expone la cantidad de personas que tienen la capacidad de adquirir el producto, pero no han sido cubiertas con los niveles de abastecimientos del mercado.

Es importante mencionar que para efectos de la investigación los datos de la demanda insatisfecha se establecieron con una mezcla de productos sustitutos, principalmente dulce industrial con sabor a café y leche, los cuales se procesaron a través del método de mínimos cuadrados.

**Cuadro 10**  
**Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Dulce de Café con Leche**  
**Período 2011-2020**  
**(cifra en unidades)**

<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo aparente</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
2011	10,386,324	1,622,483	8,763,841
2012	10,602,696	1,656,265	8,946,431
2013	10,822,812	1,690,667	9,132,145
2014	11,044,800	1,725,346	9,319,454
2015	11,266,476	1,787,344	9,479,132
2016	11,489,088	1,816,062	9,673,026
2017	11,714,040	1,855,942	9,858,098
2018	11,939,304	1,895,823	10,043,481
2019	12,162,540	1,935,703	10,226,837
2020	12,381,564	1,975,583	10,405,981

Fuente: elaboración propia con base en los cuadros no. 8 y no. 9.

A pesar de que existieron productos sustitutos en el período 2011 al 2015, la demanda insatisfecha fue cubierta solo en un 16%, el valor nutricional de DUCALECH lo que hace posible cubrir aproximadamente 30% de la demanda insatisfecha. Asimismo, se pronosticó que la tendencia de crecimiento anual

para el período proyectado de los años 2016 al 2020 es constante de 1.88%, por lo que se determina la existencia de mercado para la comercialización.

#### 3.4.5 Precio

El precio se determinó luego de un análisis estratégico, el cual se presenta en la sección de mezcla de mercadotecnia en la propuesta de inversión en el siguiente capítulo. El precio de un dulce industrial con sabor a café para el año 2015 en la región del mercado meta es de Q. 0.25 por unidad.

#### 3.4.6 Comercialización

En el capítulo IV se desarrollará la comercialización del producto a través de: la mezcla de mercadotecnia, canales y márgenes de comercialización.

### **3.5 ESTUDIO TÉCNICO**

Comprende los aspectos relacionados con el funcionamiento y operatividad del proyecto. El presente apartado desarrolla los temas de localización y tamaño de planta, insumos necesarios para la elaboración de dulce de café con leche, volumen y valor de la producción, así como los requerimientos técnicos.

#### 3.5.1 Localización

Consiste en la definición del lugar en donde se llevarán a cabo las actividades productivas del proyecto. Existen varios factores que influyen para tomar la decisión en la localización de una planta de proceso, tales como: factores técnicos, económicos y políticos. Por lo que se analizó el acceso a fuentes para el abastecimiento de insumos y cercanía hacia los clientes.

##### 3.5.1.1 Macrolocalización

La planta de producción se instalará en el municipio de San Felipe departamento de Retalhuleu, que se encuentra ubicado a 190 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala.

##### 3.5.1.2 Microlocalización

La planta se instalará en la Villa de San Felipe, por localizarse a 14 kilómetros de la cabecera departamental de Retalhuleu.

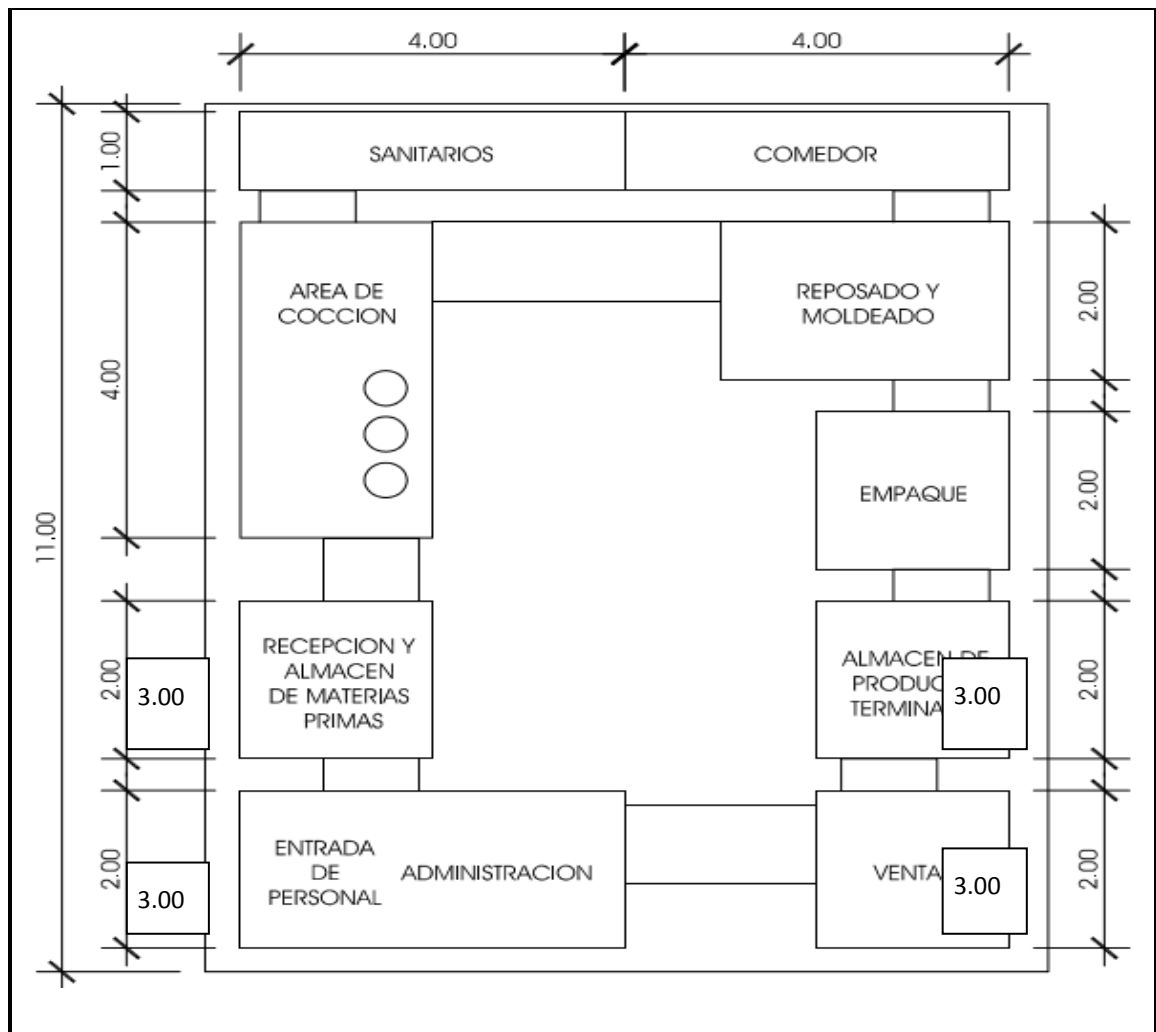
### 3.5.2 Tamaño

El tamaño se determinó con base al 30% de demanda insatisfecha que se desea cubrir, la cual equivale a una producción de 175,000 unidades en los cinco años.

### 3.5.3 Distribución de las instalaciones

De acuerdo con los requerimientos se necesita de un espacio físico de 88 mt<sup>2</sup>. A continuación se muestra el plano de la planta de producción.

**Gráfica 4**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Distribución de Instalaciones**  
**Año: 2015**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015

Se logra observar que existe una adecuada distribución de las instalaciones debido a que su diseño permite utilizar adecuadamente el espacio, equipo, información y materiales, lo cual permite que este en armonía con el proceso productivo y con calidad de vida en el trabajo, además permite una interacción con el cliente.

### 3.5.4 Volumen y valor de la producción

A continuación se muestra el volumen y valor de la producción de dulce de café con leche que se elaborarán durante los primeros cinco años de vida del proyecto.

**Cuadro 11**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Volumen y Valor de la Producción**  
**Año: 1-5**

<b>Año</b>	<b>Producción bruta bolsas de 100 unidades</b>	<b>Merma 5%</b>	<b>Producción neta bolsas de 100 unidades</b>	<b>Precio de venta en Q.</b>	<b>Venta total Q.</b>
1	35,000	1,750	33,250	29.00	964,250
2	35,000	1,750	33,250	29.00	964,250
3	35,000	1,750	33,250	29.00	964,250
4	35,000	1,750	33,250	29.00	964,250
5	35,000	1,750	33,250	29.00	964,250
<b>Total</b>	<b>175,000</b>	<b>8,750</b>	<b>166,250</b>		<b>4,821,250</b>

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

Se proyecta que, al finalizar el quinto año de operaciones se haya producido un total de 166,250 bolsas de 100 unidades de dulces de café con leche. Asimismo, se prevé una merma de 5% de materia prima directa, debido a que los materiales tienden a disminuir su densidad durante el proceso de cocción.

### 3.5.5 Proceso productivo

El diagrama es una herramienta técnica que permite comprender la secuencia de las actividades. El proceso de elaboración del dulce contempla un total de diez actividades que se deben realizar de manera ordenada y sistemática, con el

objetivo de lograr la eficiencia en el trabajo. A continuación, se presenta el diagrama del proceso del producto “dulce de café con leche”.

**Gráfica 5**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Flujograma del Proceso Productivo**  
**Año:2015**

Flujograma	Descripción	Tiempo/Día
Inicio		
Selección y limpieza	Se selecciona y limpia el café pergamino.	0.0023
Molido de café	Se muele el café pergamino en el molino de discos.	0.0026
Pesado de ingredientes	Pesar los insumos (leche, agua, azúcar, café molido, canela, pimienta gorda y clavo de olor) con bascula electrónica.	0.0013
Hervir ingredientes	Hervir en una olla el agua, café molido, clavo de olor y pimienta gorda. En otra olla hervir la leche y canela.	0.0052
Mezclado	Mezclar con las paletas de madea, el jarabe de café en la olla donde está la leche.	0.0055
Reposado	Retirar la mezcla del fuego, dejar que repose para que alcance una temperatura adecuada que permita moldear.	0.0026
Moldeado	Colocar la mezcla en los moldes de dulces, se realiza con las manos utilizando guantes.	0.0020
Empaque	Se saca el dulce del molde, colocar la envoltura a cada uno luego empacar en bolsas de 100 unidades cada una.	0.0035
Control de calidad	Se toma un dulce al azar, y se revisa que mantenga su sabor y forma artesanal (redonda).	0.0020
Almacenado	Se almacena las bolsas de dulces en el almacén de producto terminado.	0.0013
Fin		

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

Es un proceso adecuado para volúmenes altos y poca variedad de productos, debido a que permite movimientos rápidos, asimismo permite reducir el nivel de órdenes e instrucciones de trabajo porque están estandarizadas lo cual contribuye en la creación de una ventaja competitiva en términos de diferenciación.

#### 3.5.5.1 Normas de higiene y seguridad alimentaria

Para garantizar la higiene y calidad de los productos, todos los colaboradores del área de producción deben aplicar una correcta manipulación de los alimentos, a fin de evitar enfermedades e infecciones. A continuación, se detallan las normas de higiene y seguridad alimentaria para el producto dulce de café con leche.

- El personal debe lavarse las manos con agua y jabón, antes y después de participar en la preparación de los dulce.
- Utilización de guantes, gabacha y redecilla mientras se encuentran en área de preparación de alimentos.
- Las damas deben mantener el cabello peinado con una trenza, adicional al uso de redecilla.
- Los caballeros deben evitar el uso de barba.
- Los colaboradores deben mantener las uñas cortas y limpias.
- Al momento de utilizar los servicios sanitarios, los guantes, gabacha y redecilla deben dejarse en el área de producción para evitar contaminarlos.
- El personal de producción debe evitar el uso de anillos, aretes, pulseras y relojes durante la preparación de alimentos.
- En caso de que se presente alguna enfermedad que conlleve a estornudos, tos u otro síntoma, se debe evitar participar en la preparación de alimentos, de no ser posible, se debe utilizar mascarilla en todo momento.

### 3.5.5.2 Normas de limpieza

Son especificaciones para la adecuada higiene de los utensilios y equipos del área de producción, para resguardar la correcta manipulación de los alimentos. A continuación se mencionan el conjunto de normas de limpieza propuestas.

- Lavar diariamente los utensilios de producción: ollas, paletas y artículos utilizados para la elaboración del dulce.
- Los utensilios y equipos de producción deben permanecer en los sitios destinados para su almacenamiento.
- Barrer y trapear a diario el área de preparación de alimentos, esto debe realizarse cuantas veces sea necesario.
- Los recipientes de basura deben permanecer tapados para evitar contaminación.

### 3.5.6 Requerimientos técnicos

A continuación se presentan los requerimientos de insumos, mano de obra, equipo e infraestructura; necesarios para la ejecución del proyecto.

**Tabla 3**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Requerimientos Técnicos**  
**Mes: 1**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
<b>Tangible</b>		
<b>Equipo de producción</b>		
Molino de discos para café, eléctrico de 1HP	Unidad	1
Bascula electrónica 60 Kg plataforma 40 X 30 cm	Unidad	1
Cizalla de documentos modelo 100	Unidad	1
Selladoras de bolsas #8	Unidad	2
Estufas industriales de 3 hornillas TFH3-19	Unidad	2
Cilindros de 100 libras	Unidad	2
Congelador tipo cofre capacidad de 20 m <sup>3</sup>	Unidad	1
<b>Mobiliario de producción</b>		

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Mesas de 1 x 2 m metal inoxidable	Unidad	2
Estanterías metálicas de 85 x 30 x 2.20 m	Unidad	8
Azafates	Unidad	160
<b>Mobiliario y equipo de oficina</b>		
Escritorios para oficina	Unidad	2
Sillas para escritorio	Unidad	4
Archivo robot de 3 gavetas metálico	Unidad	1
Mesas cuadrada de plástico	Unidad	6
Sillas plásticas	Unidad	6
<b>Equipo de computación</b>		
Equipo de computación	Unidad	2
Impresora multifuncional	Unidad	2
<b>Intangible</b>		
<b>Gastos de organización</b>		
Gastos de organización		1
<b>Insumos</b>		
Leche	Litros	3,240.6844
Café pergamino	Libras	647.4828
Azúcar	Libras	1,620.1680
Agua	Litros	972.0930
Canela	Onzas	647.5000
Clavo de olor	Onzas	4.4320
Pimienta gorda	Onzas	4.4640
<b>Mano de obra</b>		
Selección y limpieza de café pergamino	Día	6.7104
Molido de café pergamino	Día	7.5848
Pesado ingredientes	Día	3.7907
Hervir ingredientes	Día	15.1655
Mezclado	Día	16.0398
Reposado	Día	7.5848
Moldeado	Día	5.8318
Empaque	Día	10.2080
Control de calidad	Día	5.8318
Almacenado	Día	3.7909
Bonificación incentivo	Día	89.9999
Séptimo día	Día	(1/6)

Continúa en la página siguiente...



...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
<b>Costos indirectos variables</b>		
Cuota patronal	Mes	1
Prestaciones laborales	Mes	1
Gas propano	Cilindro	0.6967
Papel de empaque metalizado	Millar	2.90
Bolsas de empaque 8 X 12 cristal	Millar	2.90
Stickers full color 10 X 19 cm.	Millar	2.91
<b>Costos fijos de producción</b>		
Alquiler inmueble	Mensual	1
Encargado de producción	Mensual	1
Bonificación incentivo	Mensual	1
Cuota patronal	Mensual	1
Prestaciones laborales	Mensual	1
<b>Útiles de cocina</b>		
Gabachas	Unidad	3
Redecillas	Caja	1
Guantes	Caja	1
Ollas #50 capacidad de 85 litros	Unidad	6
Paletas de madera	Unidad	12
Coladores #14	Docena	1
Moldes (tubos de pvc de 1 cm de largo X 1/2 pulgada de longitud)	Metro	200
Termómetros	Unidad	4
<b>Gastos de Venta</b>		
Alquiler inmueble	Mensual	1
Publicidad	Mensual	1
Encargado comercialización	Mensual	1
Bonificación incentivo	Mensual	1
Cuota patronal	Mensual	1
Prestaciones laborales	Mensual	1
Vendedor	Mensual	1
Bonificación incentivo	Mensual	1
Bonificación depreciación empleados	Mensual	1
Cuota patronal	Mensual	1
Prestaciones laborales	Mensual	1
<b>Gastos de administración</b>		

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Alquiler inmueble	Mensual	1
Administrador	Mensual	1
Bonificación incentivo	Mensual	1
Cuota patronal	Mensual	1
Prestaciones laborales	Mensual	1
Encargado de compras	Mensual	1
Bonificación incentivo	Mensual	1
Cuota patronal	Mensual	1
Prestaciones laborales	Mensual	1
Honorarios contador	Mensual	1
Papelería y útiles	Mensual	1
Agua, luz y teléfono	Mensual	1

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

Los recursos descritos con anterioridad son indispensables, para que cada uno de los pasos del proceso productivo, puedan alcanzar los objetivos deseados y así aumentar el rendimiento de la producción del dulce de café con leche

### 3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

El fin del área administrativa es determinar la estructura organizacional adecuada para el proyecto en mención, es decir, la división de trabajo que tendrá el proyecto, los lineamientos establecidos para alcanzar los objetivos, por último, la centralización, para optimizar los recursos y el proceso productivo del dulce de café con leche.

El estudio legal se refiere al conjunto de leyes del país que regulan la conducta de las personas, ya sean físicas o colectivas, que tienen la capacidad de ser sujetos a derechos y obligaciones. Al tener conocimiento de las leyes externas y regímenes internos, permitirá el correcto crecimiento del proyecto.

#### 3.6.1 Justificación

Para llevar a cabo el proyecto es preciso definir el tipo de organización que se adecúe a los requerimientos de la producción de dulce de café con leche, por lo cual se determina la creación de una cooperativa.

La finalidad de conformar una cooperativa productiva es reunir a un grupo de artesanos y profesionales que ejercen en común oficios o profesiones, con el propósito de transformar la materia prima para obtener productos terminados. Cabe mencionar que las cooperativas gozan de protección del Estado, asistencia técnica y financiera, lo que permite contribuir al crecimiento social y económico del Municipio.

### 3.6.2 Objetivos

La implementación de la cooperativa, permitirá alcanzar los objetivos que se muestran a continuación.

#### 3.6.2.1 General

Establecer la estructura organizacional y aspectos legales que permitan la correcta administración de los recursos, para ayudar a mejorar el nivel socioeconómico del Municipio.

#### 3.6.2.2 Específicos

La cooperativa pretende alcanzar los objetivos siguientes:

- Implementar las fases del proceso administrativo para que el proyecto sea rentable.
- Instaurar las leyes que rigen a la organización.
- Crear normas internas que den como resultado un ambiente agradable en la Cooperativa y cultura de trabajo en equipo.

### 3.6.3 Tipo y denominación

De acuerdo a las características del proyecto, se estableció la creación de una cooperativa de tipo especializada, por pertenecer a la actividad artesanal.

La razón social será Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe. R. L., -CODUCAFE, R. L.-, integrada por 25 asociados, quienes tendrán una aportación inicial de Q. 3,290.20 cada asociado, dicha cantidad se registrará en el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-.

### 3.6.4 Marco jurídico

La cooperativa se regirá tanto de normas internas como externas, que contribuirán al buen funcionamiento, las cuales se detallan a continuación.

#### 3.6.4.1 Normas internas

Conjunto de normas que rigen el comportamiento de los colaboradores para alcanzar los objetivos, se propone para la cooperativa las siguientes:

- Escritura pública de constitución
- Manual de organización
- Manual de normas y procedimientos
- Libro de actas
- Registros contables

#### 3.6.4.2 Normas externas

Están integradas por el conjunto de leyes vigentes en el país; evitará futuros inconvenientes por la carencia o falta de conocimiento de las mismas; a continuación se presenta la propuesta de normas externas:

- Constitución Política de la República de Guatemala, Artículos 34 y 119.
- Reglamento de la Ley General de Cooperativas, Decreto número 82-78 del Congreso de la República.
- Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.
- Código de Trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Artículos 1, 2 y 3.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 4-2012 y 9-2012 del Congreso de la República de Guatemala.
- Código Civil, Decreto 106, Artículo, 15 inciso 3.
- Código Tributario, Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala.

#### 3.6.4.3 Requisitos de inscripción

Para registrar la Cooperativa se realizarán los siguientes tramites:

- Elaboración de la escritura constitutiva de la cooperativa.
- Inscripción de la cooperativa en INACOP.
- Elaboración del nombramiento del representante legal.
- Inscripción del nombramiento del representante legal.
- Autorización de libros contables en el Registro Mercantil.
- Autorización de libros contables en Inspección General de Cooperativas -INGECOP-.
- Visado y seguimiento de documentos en el Registro de la Propiedad.
- Inscripción y obtención de exención en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-.
- Habilitación de libros contables en la SAT.

#### 3.6.4.4 Requisitos de regularización y control de alimento

Se deben cumplir con requisitos básicos para el funcionamiento del proyecto, los cuales son:

- Licencia sanitaria, la cual se solicita en el Ministerio de Salud Pública.
- Licencia ambiental, se tramita en el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.
- Tarjeta de sanidad, manipulación de alimentos y pulmones, son requisitos que deben presentar los trabajadores de producción, se tramitan en el Centro de Salud y La Liga Nacional Contra la Tuberculosis.

#### 3.6.4.5 Normas internas de higiene

Con el propósito de proteger la salud de los consumidores, se mencionan normas internas de higiene para el personal de producción:

- Cuando exista contacto con alimentos usar la gabacha, guantes y redecilla.
- No se permite el uso de: anillos, aretes, relojes y pulseras.

- Al estar en el área de trabajo se lavarán y secarán las manos de manera frecuente.
- En el área de producción se prohíbe acciones que pueden dar lugar a contaminación del producto, tales como: comer, fumar y uso de celular.
- Revisar que las herramientas, equipo y mobiliario estén limpios.
- En cada proceso productivo deberán limpiar los utensilios para mantener la limpieza adecuada.

### 3.6.5 Estructura de la organización

Permitirá establecer la información de la distribución de los puestos y cargos para determinar la complejidad, formalización y centralización de la toma de decisiones.

#### 3.6.5.1 Complejidad

La cooperativa estará dividida en pocos departamentos, lo que refleja que será fácil de controlar y coordinar las funciones asignadas a cada puesto o cargo.

#### 3.6.5.2 Formalización

Al contar con manuales los trabajadores se les estará proporcionando instrucciones claras para realizar correctamente el trabajo que les fue asignado, asimismo, es una guía para decidir cómo proceder ante problemas.

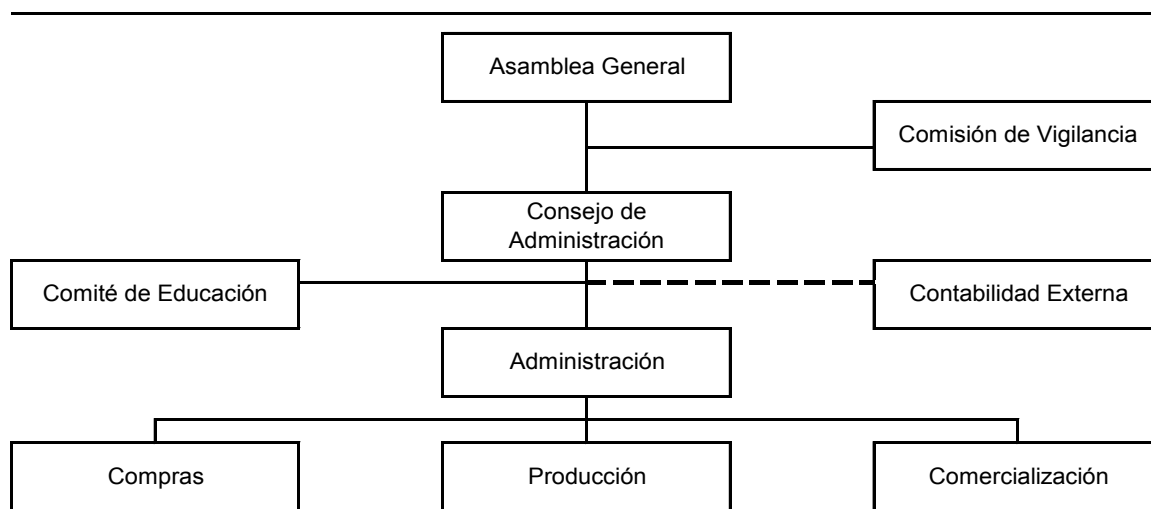
#### 3.6.5.3 Centralización

Se implementará, con el fin de resguardar la inversión de los asociados y la rentabilidad del proyecto. La Asamblea General y el Consejo de Administración serán las unidades administrativas que tendrán la facultad de tomar decisiones; no obstante, delegará autoridad a los encargados de área.

### 3.6.6 Diseño organizacional

Es la representación gráfica de la organización que muestra niveles jerárquicos, departamentalización y división de trabajo; a continuación se presenta la propuesta de la estructura organizacional de la cooperativa.

**Gráfica 6**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Estructura Organizacional Propuesta**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia, con base en el Reglamento de la Ley General de Cooperativas del Decreto número 82-78 del Congreso de la República.

La Asamblea General es la unidad que transmite las actividades a cada uno de los departamentos, lo cual permite que la comunicación sea formal y evita la duplicidad de tareas. El diseño estructural está formado por tres niveles jerárquicos: táctico, integrado por la Asamblea General y el Consejo de Administración; el estratégico, es la administración, por último el operativo, compuesto por compras, producción y comercialización.

### 3.6.7 Sistema de organización

La cooperativa contará con una organización lineal funcional debido a que la responsabilidad y autoridad será transmitida por la Asamblea General. No obstante, cuenta con contabilidad externa. A continuación se describen algunas de las funciones de cada unidad administrativa de la cooperativa.

#### 3.6.7.1 Funciones básicas de las unidades administrativas

A continuación, se describen algunas de las funciones de cada unidad administrativa de la Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe. R.L., -CODUCAFE, R. L.-

- Asamblea general

La Asamblea General es el órgano supremo conformado por los 25 asociados, estará legalmente constituida cuando presente la mitad más uno del total de los asociados activos; en el lugar, día y hora fijados por la convocatoria. Entre algunas funciones se mencionan:

- Determinar las políticas e instrucciones generales de la cooperativa para el cumplimiento del objeto.
- Reformar los estatutos.
- Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
- Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio.

- Consejo de administración

Es el órgano de dirección de la cooperativa. A continuación se describe las principales funciones:

- Convocar asamblea general ordinaria o extraordinaria.
- Decidir sobre el retiro y admisión de los asociados.
- Reglamentar según los estatutos.

- Comisión de vigilancia

Es el órgano encargado del control y fiscalización de la cooperativa. Los estatutos determinan el número de miembros y el quórum para adoptar decisiones. Entre algunas funciones se mencionan:

- Vigilar que los asociados cumplan las obligaciones estatutarias y no violen las normas legales.
- Cuidar el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la cooperativa.

- Comité de educación

A continuación se presenta las funciones más representativas:

- Instruir a los asociados sobre las obligaciones y derechos.



- Coordinar, ejecutar relaciones públicas y promover eventos para dar a conocer los beneficios.
- Dar capacitación para la preparación del dulce.

- **Administración**

Será el encargado del buen funcionamiento de la Cooperativa, por medio de las fases de planificación, organización, integración y control de las actividades. Las funciones que tendrá asignadas son:

- Revisar planes de acción.
- Elaborar los procesos de reclutamiento, selección e inducción.
- Coordinar reuniones.
- Autorizar compras.

- **Compras**

Integrado por un encargado de compras, la finalidad del puesto es cubrir los requerimientos de insumos para la producción del dulce. Algunas funciones son:

- Establecer convenios de compra efectivos para la cooperativa.
- Preparar orden de compra.
- Seguimiento de pedidos.
- Recepción e inspección de insumos.

- **Producción**

Entre las funciones estarán:

- Inventarios
- Proveerá los materiales necesarios a los operarios.
- Supervisión del proceso productivo.
- Mantenimiento del equipo.

- **Comercialización**

Tendrá las atribuciones siguientes:

- La negociación y venta del producto
- Conseguir contactos con clientes minoristas potenciales.

- Servicio al cliente.
- Definir metas de ventas y presentar informes.

### 3.6.8 Recursos necesarios

Está conformado por recursos humanos, físicos y económicos que se necesitan para el funcionamiento de la cooperativa; a continuación se mencionan:

#### 3.6.8.1 Humanos

Se requiere a 25 asociados de la cooperativa, tres personas encargadas del área administrativa y cuatro operarios.

#### 3.6.8.2 Físicos

Está comprendido por un espacio de 88 m<sup>2</sup>, donde está incluido el área administrativa y de ventas, asimismo, se incluye herramientas, equipo, mobiliario de producción y equipo de oficina, entre otros.

#### 3.6.8.3 Financieros

Para la ejecución del proyecto se necesitará de una inversión total de Q. 110,898.75

### 3.6.9 Proyección de la organización

Al implementar el proyecto de producción de dulce de café con leche, se pretende brindar beneficios a la comunidad, los cuales se abarca en el ámbito social, económico y cultural; a continuación se analizan:

#### 3.6.9.1 Social

Con la ejecución de la cooperativa para el proyecto, los socios podrán interactuar para la búsqueda del beneficio común a través de la técnica de trabajo en equipo además de permitir un aprendizaje de nuevas técnicas y conocimientos de trabajo.

#### 3.6.10 Aplicación del proceso administrativo

Para lograr los fines del proyecto en mención, es preciso la aplicación de las

fases del proceso administrativo: planificación, organización, integración, dirección y control, a continuación se describe cada fase.

#### 3.6.10.1 Planificación

Es el proceso donde se fijan los objetivos, políticas y estrategias que serán impulsados por la filosofía empresarial de la cooperativa. En relación a la planeación, el Consejo de Administración será encargado de establecer objetivos, estrategias, políticas y procedimientos, asimismo, transmitir a todos los colaboradores. A continuación se presenta la filosofía empresarial propuesta.

- **Misión**

Somos la cooperativa de Productores de dulce de café con leche, San Felipe, R. L., dedicada a la producción de dulce de café con leche de calidad, con el fin de generar fuentes de empleo.

- **Visión**

Ser una cooperativa reconocida por ofrecer un producto de calidad por medio del trabajo en equipo para mejorar el nivel de vida de los asociados.

- **Valores**

Son convicciones de los seres humanos que determinan su manera de ser y la forma de comportarse.

- **Cooperación:** cada integrante deberá brindar equidad, responsabilidad social a todos los integrantes sin importar el departamento a que pertenezca.
- **Compromiso:** promesa hechas realidad del empleado hacia la cooperativa y viceversa.
- **Honestidad:** los integrantes promueven la verdad entre compañeros, así como a los clientes, para crear un ambiente de confianza.

- **Objetivo general**

Mejorar el nivel de vida de cada uno de los integrantes de la cooperativa y administrar adecuadamente el talento humano, material y financiero para brindar un producto de calidad.

- **Objetivos específicos**
  - Generar ocho fuentes de trabajo directos para los habitantes del Municipio.
  - Fomentar la organización para incrementar la actividad productiva por medio de la alianza estratégica entre productores de café y leche.
  - Brindar a los habitantes del Municipio la oportunidad de integrar la cooperativa, ya sea como inversionistas o colaboradores.
  - Fomentar la comunicación, el intercambio de ideas y organización de los habitantes.
- **Estrategias**

Son un conjunto de acciones que buscan un objetivo definido, las cuales son necesarias para formular, implementar y evaluar decisiones

- Capacitar a los colaboradores mensualmente para mantener la calidad del producto y servicio adecuado al cliente.
- Implementar un programa de ventas para garantizar la rentabilidad del proyecto y por ende mejorar el nivel de vida de los integrantes.

#### 3.6.10.2 Organización

Implica dividir las actividades que se han de realizar con el objeto de optimizar los recursos. A continuación se describe cómo se implementarán los elementos de la organización en la cooperativa: La departamentalización será por función, es decir, el trabajo se agrupará según las actividades de cada área. La cooperativa tendrá un tramo estrecho dado que el administrador tendrá un número reducido de personal a su cargo.

#### 3.6.10.3 Integración

Proceso de agrupamiento del talento humano para cada una de las actividades que serán desarrolladas en la cooperativa. Este proceso lo realiza la administración, a través de los procedimientos siguientes:

- **Reclutamiento:** el proceso iniciará con la solicitud de contratación, elaboración y publicación de anuncio de plaza vacante para la respectiva recepción de curriculum vitae durante un lapso que consideren oportuno.

- **Selección:** consiste en depurar hoja de vida, evaluar a los candidatos por medio de entrevistas, exámenes de conocimientos, verificar referencia, así como decidir a quién contratar.
- **Inducción:** consiste en presentar al nuevo colaborador con su jefe y compañeros, se le muestra su lugar de trabajo, filosofía empresarial, descriptor del puesto, manuales de normas y procedimientos.

#### 3.6.10.4 Dirección

El administrador es el encargado de dirigir y supervisar el trabajo desempeñado por los colaboradores, establecer las políticas administrativas que ayuden a alcanzar los objetivos, por medio de:

- **Comunicación:** será por escrito, de manera clara y transmitida a los niveles jerárquicos correspondientes, para facilitar el trabajo en equipo a los colaboradores.
- **Supervisión:** se pretende apoyar a los colaboradores en cualquier problema que se les presente.
- **Liderazgo:** se propone implementar el liderazgo, estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo. Al contar con un líder, se creará una alianza entre la cooperativa y los colaboradores debido a que, al guiar e influir en ellos de manera positiva, se obtendrá la eficiencia en las actividades de la misma.
- **Motivación:** se incentivará a través del reconocimiento de su trabajo al implementar el empleado del mes.

#### 3.6.10.5 Control

El administrador diseñará los controles que servirán para evaluar la ejecución de los objetivos, para lograrlo se debe establecer lo siguiente:

- **Establecimiento de estándares:** se propone poner en práctica la medición del desempeño, a través de comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos, para evaluar el desempeño.

- **Control de producción:** para obtener incremento en la eficiencia, reducción de costos y la calidad del producto, se aplicará control de inventarios, calidad, de desperdicios y control de compras.

### 3.7 ESTUDIO FINANCIERO

Establece la inversión monetaria del proyecto con base en la inversión fija, inversión en capital de trabajo y el financiamiento, los cuales reflejan la distribución de los costos y gastos, además, con ayuda de la evaluación financiera aplicada a los resultados de la producción se comprobará si el proyecto es rentable o no, en el período de tiempo establecido.

#### 3.7.1 Inversión fija

Representa todos los activos tangibles e intangibles que son necesarios al inicio del proyecto y que serán de utilidad en el proceso productivo. A continuación se detalla la inversión fija.

**Cuadro 12**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Inversión Fija**  
**Año: 2015**

Descripción	Total Q.
<b>Tangible</b>	<b>37,065</b>
Equipo de producción	20,500
Mobiliario de producción	8,920
Mobiliario y equipo de oficina	3,115
Equipo de computación	4,530
<b>Intangible</b>	<b>3,500</b>
Gastos de organización	3,500
<b>Total inversión fija</b>	<b>40,565</b>

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

La inversión fija necesaria para el proyecto asciende a Q. 40,565.00, que se distribuye de la siguiente forma: 50.54% es destinado para el equipo de producción, 21.99% integra el mobiliario de producción, 7.68% se invierte en mobiliario de oficina, el 11.17% adquiere equipo de computación y el 8.63% es utilizado para los gastos de organización.

### 3.7.2 Inversión en capital de trabajo

Es el recurso financiero necesario para las operaciones del proyecto que se distribuyen en materia prima, mano de obra, gastos de venta así como administrativos, costos indirectos variables y fijos. A continuación se presenta el cuadro de la inversión en capital de trabajo.

**Cuadro 13**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Inversión en Capital de Trabajo**  
**Año: 2015**

Descripción	Total Q.
Insumos	24,623.58
Mano de obra	8,455.34
Costos indirectos variables	9,193.72
Costos fijos de producción	8,056.85
Gastos de Venta	8,547.88
Gastos de Administración	10,045.28
<b>Total inversión en capital de trabajo</b>	<b>68,922.65</b>

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

La inversión de trabajo asciende a Q. 68,922.65 de los cuales el 35.72% es destinado a la compra de insumos que contempla la primera producción del proyecto. En la mano de obra de producción se requiere la contratación de 3 operarios, en la cual se invertirá el 12.27% del capital de trabajo y para los costos indirectos el 13.33%.

### 3.7.3 Inversión total

Representa la consolidación de la inversión fija y la inversión en capital de trabajo, que es necesario para dar inicio a las actividades del primer año de vida del proyecto.

**Cuadro 14**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Inversión Total**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Total
Inversión fija	40,565.00
Inversión en capital de trabajo	68,922.65
<b>Inversión total</b>	<b>109,487.65</b>

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

La inversión total asciende a Q. 109,487.65, el 37.00% es para fija y el 63.00% es para capital de trabajo. Esta última es la que demanda de más recursos por cubrir la primera producción del proyecto, en la que se destinan Q. 68,922.65 para cubrir los costos y gastos de producción.

#### 3.7.4 Financiamiento

A continuación se determina la forma en que será financiado el proyecto, de acuerdo a los rubros de la inversión fija e inversión en capital de trabajo, los cuales corresponden a recursos propios y ajenos.

**Cuadro 15**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Fuentes de Financiamiento**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Recursos propios	Recursos ajenos	Inversión total
Inversión fija	25,565.00	15,000.00	40,565.00
Inversión en capital de trabajo	43,922.65	25,000.00	68,922.65
<b>Total</b>	<b>69,487.65</b>	<b>40,000.00</b>	<b>109,487.65</b>

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

De la inversión total, se necesita adquirir un préstamo por Q. 40,000.00, el que será destinado para cubrir con el 33% de la compra del equipo de producción, insumos, mano de obra y los costos indirectos variables. Los recursos que provienen de los socios representan el 63.47% de la inversión total. A continuación se presenta el cuadro de amortización del préstamo.



**Cuadro 16**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Plan de Amortización del Préstamo**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Año</b>	<b>Amortización a capital</b>	<b>Tasa de interés 12%</b>	<b>Total</b>	<b>Saldo de capital</b>
				40,000.00
1	0.00	4,800.00	4,800.00	40,000.00
2	40,000.00	4,800.00	44,800.00	0.00
<b>Total</b>	<b>40,000.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>49,600.00</b>	<b>0.00</b>

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

El préstamo será adquirido con el Banco de Desarrollo Rural -Banrural-, a una tasa de interés del 12%, con la posibilidad de cancelar el préstamo en el segundo año de operaciones.

### 3.7.5 Estados financieros

A continuación se presentan los estados financieros necesarios para la evaluación financiera.

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

Este estado financiero es la integración de los costos de la producción anual; a continuación se presenta la proyección por los primeros cinco años.

**Cuadro 17**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Estado de Costo Directo de Producción Proyectado**  
**del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Insumos	295,483	295,483	295,483	295,483	295,483
Mano de obra	101,465	101,465	101,465	101,465	101,465
Costos indirectos variables	110,325	110,325	110,325	110,325	110,325
<b>Costo de producción bolsas de 100 dulces c/u</b>	<b>507,273</b>	<b>507,273</b>	<b>507,273</b>	<b>507,273</b>	<b>507,273</b>
<b>Costo de producción de una bolsa con 100 dulces</b>	<b>14.4935</b>	<b>14.4935</b>	<b>14.4935</b>	<b>14.4935</b>	<b>14.4935</b>

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

El costo de producción por cada año asciende a Q. 507,273.00, que cubre la producción de 35,000 bolsas con 100 dulces cada una. Los insumos representan el 58.25%, la mano de obra figura con 20.00% y los costos indirectos integran el 21.75%, del costo total de producción.

### 3.7.5.2 Estado de resultados proyectado

A continuación se presenta la proyección para los primeros cinco años de vida del proyecto, que se integra por las ventas, costo directo de producción, gastos de venta, gastos de administración, gastos financieros y cálculo de impuesto sobre la renta.

**Cuadro 18**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Estado de Resultados Proyectado**  
**del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	<b>964,250</b>	<b>964,250</b>	<b>964,250</b>	<b>964,250</b>	<b>964,250</b>
(-) Costo directo de producción	507,273	507,273	507,273	507,273	507,273
<b>Ganancia marginal</b>	<b>456,977</b>	<b>456,977</b>	<b>456,977</b>	<b>456,977</b>	<b>456,977</b>
<b>(-) Costos fijos de producción</b>	<b>65,727</b>	<b>62,737</b>	<b>62,737</b>	<b>65,727</b>	<b>62,737</b>
Alquiler inmueble	7,091	7,091	7,091	7,091	7,091
Encargado de producción	32,400	32,400	32,400	32,400	32,400
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal	4,105	4,105	4,105	4,105	4,105
Prestaciones laborales	9,898	9,898	9,898	9,898	9,898
Útiles de cocina	3,349	359	359	3,349	359
Depreciación equipo de producción	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100
Depreciación mobiliario de producción	1,784	1,784	1,784	1,784	1,784
Alquiler inmueble	1,091	1,091	1,091	1,091	1,091
Encargado comercialización	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota patronal	3,801	3,801	3,801	3,801	3,801
Prestaciones laborales	9,165	9,165	9,165	9,165	9,165
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vendedor	28,500	28,500	28,500	28,500	28,500
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Bonificación depreciación empleados	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Cuota patronal	3,611	3,611	3,611	3,611	3,611
Prestaciones laborales	8,707	8,707	8,707	8,707	8,707
Publicidad	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
(-) Gastos de administración	129,376	129,376	129,376	127,866	127,866
Alquiler inmueble	3,818	3,818	3,818	3,818	3,818
Administrador	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal	4,561	4,561	4,561	4,561	4,561
Prestaciones laborales	10,998	10,998	10,998	10,998	10,998
Encargado de compras	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal	3,801	3,801	3,801	3,801	3,801
Prestaciones laborales	9,165	9,165	9,165	9,165	9,165
Honorarios contador	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Dietas	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Papelería y útiles	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Agua, luz y teléfono	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Depreciación mobiliario y equipo	623	623	623	623	623
Depreciación equipo de cómputo.	1,510	1,510	1,510	-	-
Amortización gts. de organización	700	700	700	700	700
Ganancia en operación	159,299	162,289	162,289	160,809	163,799
Interés sobre préstamo	4,800	4,800			
Ganancia antes del ISR	154,499	157,489	162,289	160,809	163,799
(-) ISR 25%	38,625	39,372	40,572	40,202	40,950
<b>Utilidad neta</b>	<b>115,874</b>	<b>118,117</b>	<b>121,717</b>	<b>120,607</b>	<b>122,849</b>

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

La ganancia neta del primer año asciende a Q. 115,874.00 que representa el

12.02%, de las ventas netas. A partir del tercer año el proyecto aumenta la utilidad neta, esto obedece a que no hay gasto por interés sobre préstamo, para el quinto año la utilidad es de Q. 122,849.00 que equivale a 12.74% de las ventas, esto quiere decir que en comparación al primer año de operaciones la utilidad a aumentado el 0.72%.

### 3.7.6 Evaluación financiera

Tiene como finalidad evaluar la rentabilidad del proyecto, a través de herramientas que permiten medir razonablemente la inversión realizada durante el inicio del proyecto.

**Cuadro 19**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Herramientas Complejas**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Flujo neto de fondos -FNF-</b>							
Ingresos	-	964,250	964,250	964,250	964,250	964,250	
Egresos	-	839,659	837,416	833,816	836,436	834,194	
<b>Total</b>		<b>124,591</b>	<b>126,834</b>	<b>130,434</b>	<b>127,814</b>	<b>130,056</b>	
<b>Valor actual neto -VAN-</b>							
Flujo neto de fondos	-109,488	124,591	126,834	130,434	127,814	130,056	
Factor de actualización	1.00000	0.83333	0.69444	0.57870	0.48225	0.40188	
<b>Relación beneficio costo -RBC-</b>							
Ingresos actualizados	-	803,542	669,618	558,015	465,013	387,510	
Egresos actualizados	109,488	699,715	581,539	482,532	403,374	335,244	
<b>Ingresos / egresos</b>			*				1.10
Flujo neto de fondos	-109,488	124,591	126,834	130,434	127,814	130,056	
Tasa de descuento							112.55189%
(+)	1.00000	0.47047	0.22135	0.10414	0.04899	0.02305	

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Tasa interna de retorno -TIR-</b>							
Flujo neto actualizado	-109,488	58,617	28,074	13,583	6,262	2,998	46
Tasa de descuento 112.64589% (-)	1.00000	0.47027	0.22115	0.10400	0.04891	0.02300	
Flujo neto actualizado	-109,488	58,591	28,049	13,565	6,251	2,991	-40
Factor de actualización 112.60189%	1.00000	0.47036	0.22124	0.10406	0.04895	0.02302	
<b>TIR</b>	<b>-109,488</b>	<b>58,603</b>	<b>28,061</b>	<b>13,573</b>	<b>6,256</b>	<b>2,994</b>	<b>0</b>
<b>Período de recuperación de la inversión -PRI-</b>							
Valor actual neto		103,826	88,079	75,483	61,639	52,267	
Valor actual neto acumulado		103,826	191,905	267,388	329,027	381,294	

**La inversión se recupera en 1 año y 23 días**

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

En la relación del beneficio y costo refleja la eficiencia con que serán utilizados los recursos económicos, por cada quetzal invertido se obtienen Q. 1.10, esto quiere decir que los ingresos por cada año proyectado permiten llevar a cabo las operaciones.

La tasa interna de retorno es mayor a la TREMA del 20%, que esperan obtener los asociados, y por último el tiempo de recuperación de la inversión es de 1 año y 23 días.

### 3.8 IMPACTO SOCIAL

Se estima que el proyecto de dulce de café con leche tendrá un impacto favorable en la economía debido a que genera ocho empleos directos y 25 asociados de la Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe, R. L., -CODUCAFE, R. L, debido a que el proyecto permitirá en el Municipio ampliar el comercio de la región, promoverá la formación de asociaciones, cooperativas, debido a que conocerán las ventajas y beneficios

que se obtienen al trabajar en conjunto lo cual es poco probable en forma individual, asimismo, servirá como ejemplo para la introducción de nuevos productos artesanales no tradicionales. Lo cual contribuirá al incremento de ingresos de los habitantes de la comunidad.

## **CAPÍTULO IV COMERCIALIZACIÓN**

### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE DULCE DE CAFÉ CON LECHE**

El presente capítulo tiene como objeto proporcionar un análisis de la comercialización, esta actividad tiene como objeto trasladar al consumidor final el dulce de café con leche.

#### **4.1 COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA**

Está compuesta por la Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe, R. L., -CODUCAFE, R. L. y propietarios de tiendas, lo cual permite llevar el producto al consumidor final, el objetivo es obtener un beneficio económico.

#### **4.2 MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

Consta de variables tales como: producto, precio, promoción y plaza, las cuales son utilizadas para desarrollar estrategias de mercadotecnia, a continuación se detalla cada variable.

##### **4.2.1 Producto**

El dulce de café con leche es elaborado de manera artesanal con ingredientes de alto valor nutricional, los cuales son: leche entera natural, azúcar morena, café, canela, pimienta y clavo de olor; cada unidad pesa cuatro gramos.

Cada ingrediente del dulce posee beneficios y propiedades nutricionales, tales como: el café, consumido moderadamente estimula el sistema nervioso y es capaz de mejorar la concentración mental; la leche es considerada como un alimento completo debido a que es rica en proteína, vitaminas liposolubles A, D y E, asimismo en sales minerales; el azúcar morena aporta energía; la canela es anti-inflamatoria; la pimienta tiene antioxidantes que colaboran con la lucha contra el cáncer, problemas del hígado y enfermedades cardiovasculares, por último el clavo de olor favorece la digestión. A continuación se muestran las características del dulce de café con leche:

#### 4.2.1.1 Marca y logotipo

Por ser un producto de consumo es importante crear una marca para lograr que el dulce sea reconocido, aceptado y posicionado en la mente del consumidor. A continuación se muestra la marca y logotipo propuesto.

**Imagen 1**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Marca y Logotipo Propuesto**  
**Año: 2015**

---




---

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

La marca es DUCALECH, se creó al combinar las palabras dulce y café, es corta y simple para que sea fácil de recordar. Se propone usar el color amarillo, por ser un color que atrae la atención y estimula el apetito.

El logotipo está comprendido por los granos de café, la hoja y leche; esto con el fin que al verlo relacionen los ingredientes con el dulce; los colores que se propone utilizar son el café que transmite estabilidad y el verde que se asocia con la naturaleza y la salud; el dulce DUCALECH es un producto nutritivo por lo cual es ideal usar los colores antes mencionados.

Las leyes vigentes para el registro de marcas son: Ley de Propiedad industrial, Decreto 57-2000 y Acuerdo Gubernativo 862-2000.

#### 4.2.1.2 Eslogan

El lema publicitario propuesto de DUCALECH es: “El dulce de tu tierra”,



pretende que los consumidores se identifiquen con un producto elaborado con materia prima de la región.

#### 4.2.1.3 Presentación y empaque

La presentación es de cuatro gramos, su forma es redonda y mide media pulgada de diámetro para el consumidor final. El empaque para los intermediarios es en bolsas de 100 unidades cada una.

#### 4.2.1.4 Etiqueta

Permite diferenciar a DUCALECH de los productos sustitutos, asimismo, contiene información de interés para los consumidores. A continuación se aprecia la etiqueta propuesta.

**Imagen 2**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Propuesta de Etiqueta**  
**Año: 2015**



Fuente: elaboración propia, con base en datos del estudio de beneficio y propiedades del dulce de café con leche. Licda. Morales Martínez, C. M., 2016.

La etiqueta contiene información nutricional, ubicación, correo electrónico y número telefónico; aparece el logotipo e imágenes del dulce. Asimismo, se recomienda imprimir en papel adhesivo amarillo con medidas de 10 cm de ancho por 19 cm de alto.

#### 4.2.2 Precio

Al tomar en cuenta los factores de la producción y comercialización, se determina que el precio de venta al intermediario es de Q. 25.00 por bolsa de 100 unidades y el precio para el consumidor final es de Q. 1.00 por tres unidades.

##### 4.2.2.1 Estrategia de precio

El mercado es atendido por oferentes de productos sustitutos, por lo que se opta por una estrategia de fijación de precios basada en la competencia.

##### 4.2.2.2 Forma de pago

La forma de pago es contra entrega, por lo que la forma de pago del proyecto es al contado.

#### 4.2.3 Plaza

En seguida se analiza el conjunto de operaciones que se propone para establecer la ruta del productor hasta llegar al consumidor final.

##### 4.2.3.1 Cobertura

Se pretende cubrir a la población urbana y rural mayor de cinco años de los municipios de: Retalhuleu, San Sebastián, San Felipe y San Andrés Villa Seca.

##### 4.2.3.2 Ubicación

La planta productora de la Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe, R. L., estará ubicada en la villa de San Felipe.

#### 4.2.4 Promoción

DUCALECH al iniciar operaciones se encuentra en la etapa de introducción, por tanto, el objetivo de la promoción será informar a los consumidores las características y beneficios del mismo.

##### 4.2.4.1 Mercadeo directo

Al implementar el mercadeo directo se logra contactar y establecer comunicación con los clientes por medio del teléfono; este sistema a la vez impulsará el dulce, lo cual permite realizar sondeos de la opinión de los clientes.

#### 4.2.4.2 Promoción de venta

DUCALECH será promocionado a través de degustación en el punto de venta.

#### 4.2.4.3 Micro-mercadotecnia

Consiste en decorar con afiches los puntos de venta para atraer a los clientes.

El material propuesto para utilizar en los puntos de venta son banner, enseguida se ejemplifica por medio de una imagen

**Imagen 3**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Banner propuesto**  
**Año: 2015**

---



---

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

Para alcanzar los objetivos de la promoción se propone el *banner* debido a que destaca la marca, el producto y genera posicionamiento; es útil en caso se presente la oportunidad de asistir a ferias artesanales.

Será elaborado en material vinílico, impresión digital, con una estructura

autosostenible (araña), las medidas son de 60 centímetros de ancho por 1.60 metros de alto. Se puede apreciar imágenes de DUCALECH, el logotipo, el número de celular y el lugar de ubicación. Se propone utilizar el color verde para transmitir que es un producto nutritivo.

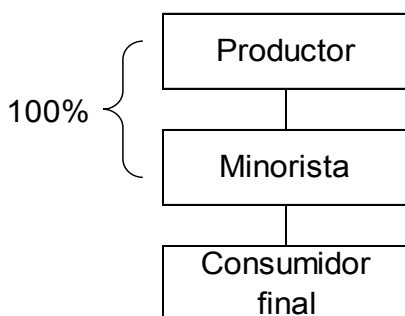
#### 4.3. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

La siguiente gráfica representa la propuesta de los canales de comercialización en la producción de dulce de café con leche.

**Gráfica 7**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Canales de Comercialización**  
**Año: 2015**

---

**Mediana / Dulce de Café con Leche**




---

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

El total de la producción está destinada a los minoristas, los cuales venden el producto al consumidor final. Los intermediarios son todas aquellas tiendas de los municipios del mercado meta. Se propone este tipo de canal para la distribución debido a que los clientes potenciales visitan con una fuerte frecuencia a las abarroterías.

#### 4.4 MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN

A continuación se detalla el porcentaje de participación y rendimiento que se obtiene en el proceso de comercialización.

**Cuadro 20**  
**Municipio de Retalhuleu, San Sebastián, San Felipe y**  
**San Andrés Villa Seca, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Pequeño Artesano de Panadería**  
**Márgenes de Comercialización**  
**Año: 2015**

Institución	Precio de venta Q.	Margen bruto Q.	Costos de mercadeo Q.	Margen neto	% Rendimiento sobre inversión	% de participación
Productor	0.29					87.88
Minorista	0.33	0.04	<b>0.010</b>	0.03	10.34	12.12
Alquiler			0.005			
Servicios básicos			0.005			
Consumidor final						
<b>Total</b>		<b>0.04</b>	<b>0.010</b>	<b>0.03</b>		<b>100.00</b>

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

El porcentaje de participación del productor es de 87.88, esto significa que, por cada quetzal pagado por el consumidor, el productor recibe Q. 0.88 aproximadamente y el intermediario Q. 0.12. De acuerdo con el margen neto, se determina que la comercialización por cada unidad de dulce aporta Q. 0.03 para el minorista y Q. 0.01 corresponde a gastos de comercialización.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la hipótesis general la comercialización de las unidades productivas dedicadas a la actividad de panadería en el municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu es de forma empírica debido a que se realiza con base en experiencia y costumbre, además de no contar con acceso a una organización que asesore en el tema de uso correcto de herramientas de mezcla de mercadotecnia, para dar a conocer el producto de una forma eficaz y eficiente, la misma es aprobada por motivo que existe desconocimiento del uso correcto de las herramientas de mercadotecnia, por lo que la comercialización de los productos de las panadería se realiza en forma empírica, además de no poseer alguna institución en el Municipio que proporcione capacitación en el tema de comercialización.

Luego de haber obtenido los resultados de la investigación documental y de campo en el municipio de San Felipe, del departamento de Retalhuleu, a continuación se presentan las conclusiones.

- Los cambios socioeconómicos en el municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu en relación a los censos de los años 1994 y 2002, son el crecimiento de habitantes, centros poblados y cantidad territorial, los cuales aún no están actualizados en el gobierno central, por lo que existe diferencias entre los datos del gobierno municipal de San Felipe y el Gobierno Central de Guatemala.
- El servicio de educación pública en el municipio de San Felipe presenta deficiencias en la infraestructura de los establecimientos educativos, principalmente del área rural debido ha que carecen de escritorios en buen estado, pizarrones, áreas deportivas, equipo de cómputo, aulas y en algunos casos falta ventilación adecuada.
- La principal actividad productiva artesanal del municipio de San Felipe, es la

panadería porque genera la mayor cantidad de empleo e ingresos económicos, sin embargo, no existe alguna gremial de dicha actividad que les permita obtener beneficios en común.

- La falta de conocimiento de los administradores de las panaderías sobre el comportamiento del mercado limita la comercialización de los productos fuera del municipio de San Felipe.
- Mediante el análisis del estudio de mercado se estableció que existe demanda insatisfecha del dulce de café con leche DUCALECH en los municipios de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y Retalhuleu del departamento de Retalhuleu, por lo que es viable la comercialización del producto antes mencionado, mediante la creación de cooperativa de productores de dulce de café con leche, San Felipe, R. L.
- La propuesta de inversión del proyecto dulce de café con leche DUCALECH, es un producto potencial, derivado de que el municipio de San Felipe dispone de la cantidad requerida de materia prima como lo es leche y café, dicho proyecto para abastecer la producción proyectada, la cual es de 45,000 bolsas anuales, necesita consumir 16.11% de leche y el 0.67% de café de la producción anual del Municipio.
- El dulce de café con leche aporta valiosos nutrientes tales como: proteínas, sales minerales, calcio, vitaminas liposolubles A, D y E; con un bajo precio al consumidor final de tres dulces de dos gramos cada uno por un quetzal, debido de que el nivel de pobreza es del 77.41%, es una sana alternativa para nutrir a la población de los municipios de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca y Retalhuleu, del departamento de Retalhuleu.
- Para que el dulce de café con leche pueda llegar al mercado meta es necesario la utilización de un canal indirecto formado por el productor,

minorista y consumidor final, donde los minoristas están representados por las tiendas de barrio de los municipios de Retalhuleu, San Sebastián, San Felipe y San Andrés Villa Seca los cuales obtendrán un 24% de participación en el proceso de comercialización y el otro 76% le corresponde a la cooperativa de productores de dulce de café con leche, San Felipe, R. L.



## RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones establecidas del diagnóstico, se presentan las recomendaciones siguientes:

- Que el Jefe de planificación municipal de San Felipe departamento de Retalhuleu, solicite una visita del personal técnico del Instituto Geográfico Nacional, asimismo, del Instituto Nacional de Estadística para actualizar la cantidad territorial, número de habitantes y centros poblados del municipio de San Felipe.
- Que el Consejo Municipal con el apoyo del Ministerio de Educación -MINEDUC- gestionen acciones que contribuyan al mejoramiento de las instalaciones educativas del sector público principalmente en el área rural del municipio de San Felipe.
- Que los panaderos del Municipio con formen una gremial que les permita obtener beneficios en la compra de materia prima, lo cual contribuye a mejorar el nivel de competitividad.
- Que los panaderos a través de organizarse gestionen ante el Instituto Tecnológico de Capacitación y productividad -INTECAP-, cursos de mercadeo para comprender y expandir el mercado meta.
- Que los artesanos del Municipio consideren la propuesta del proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche y la formación de la Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe, R L.
- Que el Administrador de la Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe, R L. implemente la propuesta de mezcla de mercadotecnia y canales de comercialización, para contribuir al logro de la meta de vender 33,250 bolsas de dulces al año.

- Que el encargado de producción de la cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L. garantice la calidad correspondiente del dulce de café con leche a través de estándares y control de calidad con base a la receta y buenas prácticas de manipulación de alimentos.
- Que el encargado de comercialización de la Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe, R. L. establezca y mantenga una excelente comunicación con cada uno de los propietarios de las tiendas de barrio de los municipios de: Retalhuleu, San Sebastián, San Felipe y San Andrés Villa Seca.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. 2015. Método para la investigación del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en países que han sido mal administrados). Editorial Praxis. 4a. ed. Guatemala, 126 p.
- Armstrong, K. 2008. Fundamentos de mercadeo. 8a. ed. México, Person. 122 p.
- Baack, C. 2010. Publicidad, promoción y comunicación integral en mercadeo. 4a. ed. Mexico, Pearson. 454 p.
- Banco De Guatemala. 2013. Documento de Guatemala en cifras año, s.n.t publicado en febrero 2014. 68 p.
- CMD (Concejo Municipal de Desarrollo, GT) y SEGEPLAN/DPT (Secretaría de Planificación de la Presidencia/Dirección Planificación Territorial, GT). 2010. Plan de Desarrollo, San Felipe 2011 - 2025, Retalhuleu. Guatemala. 92 p.
- Congreso de la República De Guatemala. Decreto número 6-91. Código Tributario. Ediciones Arriola. Guatemala. 2003. 89 p.
- \_\_\_\_\_. Decreto número 10-2012. Ley de Actualización Tributaria. Ediciones Arriola. Guatemala. 2012. 109 p.
- \_\_\_\_\_. Decreto número 12-2002. Código Municipal. Ediciones Alenro. Guatemala. 2002. 69 p.
- \_\_\_\_\_. Decreto número 1441-2002. Código de Trabajo. Jiménez y Ayala Editores. Guatemala, 2002. 148 p.
- \_\_\_\_\_. Decreto número 2-70. Código de Comercio. Ediciones Arriola. Guatemala, 2011. 288 p.

- \_\_\_\_\_. Decreto número 106. Código Civil. Ediciones Arriola. Guatemala, 2012. 316 p.
- Asamblea Nacional Constituyente, 1985. Constitución Política de la República de Guatemala, Guatemala, Piedra Santa, reformada por consulta popular Acuerdo Legislativo 18-93, 79. p.
- Franklin, E. 1999. Organización de empresas. 1ª. ed. México, Mc-Graw-Hil. 245 p.
- Instituto Nacional De Estadística. IV Censo Nacional de Población y V 1994. Guatemala, 1994. 1,501 p.
- \_\_\_\_\_. X Censo Nacional de Población y VI de Habitación año 2002. Tomo I, Volumen II. Guatemala, 2002. 275 p.
- \_\_\_\_\_. 2011. Mapas de Pobreza Rural en Guatemala, 23 p.
- Charles, s .& Tarano, J. 1980. Clasificación de Reconocimiento de los Suelos de la República de Guatemala. Editorial del Ministerio de Educación “José de Pineda Ibarra”. 5ª. Ed. Guatemala, 684 p.
- Chiavenato I. 2008. Gestión del Talento humano. 3ª. Ed. México, Mc-Graw-Hil. 586 p.
- Kohler, E. 1962. Diccionario para Contadores, México, Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, S. A., de C.V. 483 p.
- Koontz, H y Wehinch, H. 2007. Elementos de Administración. 7ª. ed. México, Mc-Graw-Hil. 465 p.
- Ley General de Cooperativas de Guatemala. Decreto 82-78. Guatemala, 12 p.

- Ochoa, G. 2012. Administración Financiera. 3a. ed. México, Mc-Graw-Hil. 465 p.
- Pereira, R. J. L. 2009. Breve Reseña Histórica del municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu. Guatemala. s.n. 75 p.
- Piloña, G. 2005. Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. Litografía Cimgra. 6a. ed. Guatemala, 236 p.
- Xiap Satey, E.L. 2014, Niveles de conocimiento del paciente diabético sobre su enfermedad. Tesis Maestría en Ciencias en Medicina Interna. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Médicas. 74 p.

**ANEXO**  
**PROPUESTA DE MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**  
**“COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE DULCE DE CAFÉ CON LECHE**  
**DUCALECH, R.L.”**

**MUNICIPIO DE SAN FELIPE**  
**DEPARTAMENTO DE RETALHULEU**

## ÍNDICE

No.	DESCRIPCIÓN	Página
	Introducción	i
1	OBJETIVO GENERAL	1
2	CAMPO DE APLICACIÓN	1
3	NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL	1
4	SIMBOLOGÍA UTILIZADA	1
5	PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJOS	3
5.1	PROCEDIMIENTO 1: CONTROL DE INVENTARIO MÍNIMO DE LECHE.	3
5.2	PROCEDIMIENTO 2: ELABORACIÓN DE MOLDES PARA DULCE DE CAFÉ CON LECHE.	8
5.3	PROCEDIMIENTO 3: COMERCIALIZACIÓN DE DULCE DE CAFÉ CON LECHE.	12
5.4	PROCEDIMIENTO 4: CAPACITACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO.	15

## INTRODUCCIÓN

Uno de los instrumentos administrativos de carácter informativo más útiles es el manual de Normas y Procedimientos, cuya función principal es presentar la secuencia procedimental, el cual sirve como una guía para el personal en la ejecución de sus atribuciones; asimismo establece la descripción de todas las disposiciones de carácter específico para las personas que participan de un proceso.

Los presentes manuales se crearon con base en la necesidad de la cooperativa de Dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L. -CODUCAFE, R.L.-, los cuales permiten que los trabajadores tengan el conocimiento adecuado para realizar correctamente las tareas que les corresponde.

También se presentan los diferentes flujogramas que indican en forma gráfica el orden y las secuencias de las operaciones, para lo cual se utilizó nomenclatura proporcionada por American Society of Mechanical Engineers -ASME-.



## **1. OBJETIVO GENERAL**

A continuación se detallan los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de esta herramienta administrativa.

- Servir como instrumento de información, con el objeto de transmitir las normas y procedimientos necesarios en cada uno de los puestos de la cooperativa.
- Proporcionar a los empleados una herramienta que les facilite el desempeño eficiente de sus actividades.
- Agilizar los procedimientos de manera que se realicen eficientemente, para eliminar las holguras que pueden presentarse en el proceso.

## **2 CAMPO DE APLICACIÓN**

Aplicado y ejecutado a los puestos que conforman la organización de la cooperativa de dulce de café con leche, San Felipe, R.L., específicamente en procesos de producción y comercialización.




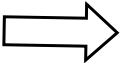




## **3 NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL**

Son necesarias para el funcionamiento de las actividades de CODUCAFE, R.L., a continuación se presentan las siguientes normas:

- Verificar que todas las personas involucradas en el proceso de producción de dulce de café tengan conocimiento del manual.
- La persona con autoridad y responsabilidad para velar que se cumpla con los manuales es el administrador.
- Utilizar el manual como parte de la inducción con el personal de nuevo ingreso.
- El manual debe ser actualizado constantemente.

## **4 SIMBOLOGÍA UTILIZADA**

La simbología que se utilizó en los flujogramas es ASME, a continuación se presenta los símbolos utilizados.

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Inicio-final. Representa el inicio o final de un proceso.
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito o espera provisional. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento dentro de un archivo o de un objeto cualquiera en un almacén.
	Conector. Utilizado para guiar al lector.
	Decisión. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.

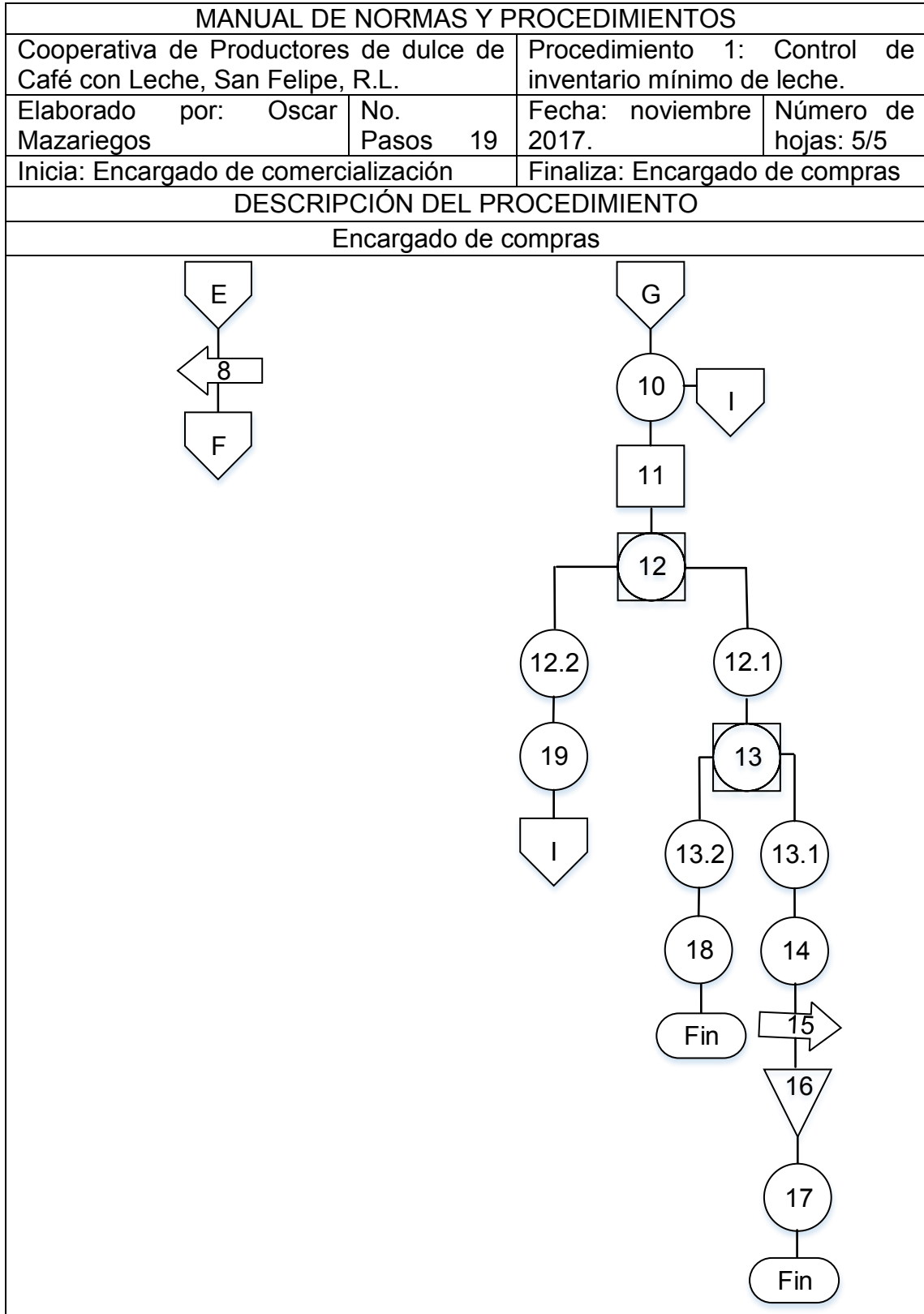
## 5. PROCESO Y DIAGRAMA DE FLUJO

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 1: Control de inventario mínimo de leche.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 19	Fecha: noviembre 2017.	Número de hojas: 1/5
Inicia: Encargado de comercialización		Finaliza: Encargado de compras	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Consiste en dar a conocer cada una de las actividades a realizar para controlar el nivel óptimo para abastecer correctamente al departamento de producción de forma eficiente para la elaboración de dulce de café con leche. Por lo que permite al personal contar con una herramienta de consulta permanente, para el adecuado desarrollo de sus funciones</p>			
<p><b>OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar la leche de acuerdo a la solicitud y factura de compra.</li> <li>• Mantener actualizada las existencias de leche.</li> <li>• Optimizar los niveles de existencia en bodega.</li> </ul>			
<p><b>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la cantidad y calidad de leche ingresada.</li> <li>• Mantener controles de ingresos y salidas de bodega.</li> <li>• Ingresar a bodega solo personal autorizado.</li> </ul>			

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 1: Control de inventario mínimo de leche.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos: 19	Fecha: noviembre 2017.	Número de hojas: 2/5
Inicia: Encargado de comercialización		Finaliza: Encargado de compras	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Responsable	Número de pasos	Actividad	
Encargado de comercialización	1	Realizar pronóstico de venta.	
	2	Traslada pronóstico a administrador.	
Administrador	3	Autorizar pronóstico de venta	
	3.1	Sí, continúa el proceso.	
	3.2	No, comenzar proceso.	
Encargado de comercialización Operario I	4	Compartir pronóstico de venta a operario I.	
	5	Realizar inventario de leche.	
	6	Calcular cantidad requerida de leche para pronóstico de venta con base en proyección e inventario.	
	7	Llenar hoja de solicitud de materiales.	
Encargado de compras Administrador	8	Trasladar hoja de solicitud a administrador.	
	9	Autorizar compra de leche.	
	9.1	Sí, continúa proceso.	
	9.2	No, regresa a paso 6.	
Encargado de compras	10	Llamar a proveedor de leche para solicitar pedido o cambio.	
Encargado de compras	11	Revisar factura y productos.	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 1: Control de inventario mínimo de leche.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 19	Fecha: noviembre 2017.	Número de hojas: 3/5
Inicia: Encargado de comercialización		Finaliza: Encargado de compras	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Responsable	Número de pasos	Actividad	
Encargado de compras	12	Aceptar el pedido dependiendo de la correcta cantidad y la calidad de la leche.	
	12.1	Sí la cantidad y la calidad es correcta, sacar copia de la factura y entregar original a administrador.	
	12.2	No cumple con la cantidad y/o calidad.	
	13	Verificar que las cámaras frías donde se almacena la leche esté en operación normal.	
	13.1	Sí está con temperaturas correctas ubicar la materia en los lugares asignados.	
	13.2	No están a las temperaturas.	
	14	Etiquetar la leche con la fecha de ingreso.	
	15	Trasporta leche a cámaras frías.	
	16	Archivar fotocopia de pedido.	
	17	Actualizar niveles de existencia de inventarios.	
	18	Coordinar reparación de cámaras frías.	
	19	Gestionar cambio de producto.	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 1: Control de inventario mínimo de leche.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 19	Fecha: noviembre 2017.	Número de hojas: 4/5
Inicia: Encargado de comercialización		Finaliza: Encargado de compras	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Encargado de comercialización	Administrador	Operario I	



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 2: Elaboración de moldes para dulce de café con leche.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 13	Fecha: noviembre 2017.	Número de hojas: 1 / 4
Inicia: Operario I.		Finaliza: Operario I.	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <p>A continuación se presenta una serie de actividades que llevan a la elaboración de moldes para la producción de dulce de café con leche, permitiendo homogenizar la forma del dulce de café con leche.</p> <p><b>OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear los propios moldes para el dulce de dos gramos.</li> <li>• Estandarizar la forma y tamaño del dulce.</li> <li>• Reducir costos en compra de moldes.</li> </ul> <p><b>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar tubos de material de PVC con medidad de ½”.</li> <li>• Lavar y desinfectar todo molde antes de entregar a producción.</li> <li>• No exponer los moldes a temperaturas mayores de 45°C.</li> <li>• El tiempo de secado de los moldes no debe exceder de dos horas.</li> <li>• La calidad de los moldes se determina principalmente por su limpieza y que esté completamente enteros sin rajaduras.</li> </ul>			



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 2: Elaboración de moldes para dulce de café con leche.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 13	Fecha: noviembre 2017	Número de hojas: 2/4
Inicia: Operario I.		Finaliza: Operario I.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Responsable	Número de pasos	Actividad	
Operario I	1	Determinar la cantidad de moldes necesarios.	
	2	Llenar hoja de solicitud de materiales.	
Administrador	3	Autorizar solicitud de fabricación de moldes.	
	3.1	Sí, continua proceso.	
	3.2	No, comenzar proceso.	
Encargado de compras	4	Realizar compra o cambio de materiales.	
	5	Entregar materiales a operador I.	
Operario I	6	Verificar material.	
	6.1	Sí, continua proceso.	
	6.2	No, informar a encargado de compras	
	7	Marcar el tubo con marcador cada centímetro.	
	8	Cortar recto el tubo donde esta señalado.	
	9	Desgastar las orillas de ambos extremos.	
	10	Lavar los moldes.	
	11	Colocar moldes en bandeja.	
	12	Esperar que se sequen a temperatura ambiente.	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 2: Elaboración de moldes para dulce de café con leche.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 13	Fecha: noviembre 2017	Número de hojas: 3/4
Inicia: Operario I.		Finaliza: Operario I.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Responsable	Número de pasos	Actividad	
Operario I	13	Revisar calidad de moldes.	
	13.1	Sí, finaliza proceso.	
	13.2	No, desechar e iniciar en paso 7.	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 2: Elaboración de moldes para dulce de café con leche.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 13	Fecha: noviembre 2017.	Número de hojas: 4/4
Inicia: Operario I.		Finaliza: Operario I.	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Operario I		Encargado de compras	Administrador
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; A{A}     A --&gt; C{C}     C --&gt; 6[6]     6 --&gt; 6.2((6.2))     6 --&gt; 6.1((6.1))     6.2 --&gt; E{E}     6.1 --&gt; 7((7))     7 --&gt; F{F}     F --&gt; 8((8))     8 --&gt; D{D}     D --&gt; 9((9))     9 --&gt; 10((10))     10 --&gt; 11((11))     11 --&gt; 12((12))     12 --&gt; 13[13]     13 --&gt; 13.2((13.2))     13 --&gt; 13.1((13.1))     13.2 --&gt; F{F}     13.1 --&gt; Fin1([Fin])                     </pre>		<pre> graph TD     B{B} --&gt; 4((4))     4 --&gt; E{E}     E --&gt; 5((5))     5 --&gt; C{C}                     </pre>	<pre> graph TD     A{A} --&gt; 3[3]     3 --&gt; 3.2((3.2))     3 --&gt; 3.1((3.1))     3.2 --&gt; Fin2([Fin])     3.1 --&gt; B{B}                     </pre>

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 3: Comercialización de dulce de café con leche.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 11	Fecha: noviembre 2017.	Número de hojas: 1/3
Inicia: Encargado comercialización		Finaliza: Encargado comercialización	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Permite presentar en forma ordenada y sencilla la vista unificada de los pasos que son necesarios para realizar la venta de bolsas de 100 unidades. Cabe mencionar que los principales agentes en el proceso son el cliente y el encargado de comercialización</p>			
<p><b>OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer controles que permitan controlar el proceso de venta.</li> <li>• Definir un proceso de venta sencillo pero confiable.</li> <li>• Describir los pasos básicos del proceso de venta.</li> </ul>			
<p><b>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El encargado de comercialización será el responsable de las actividades relacionadas con la venta a los minoristas.</li> <li>• Toda venta se registrará y archivará en orden.</li> <li>• En las negociaciones del producto se debe contar con el aval de administración.</li> </ul>			

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 3: Comercialización de dulce de café con leche.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 11	Fecha: noviembre 2017.	Número de hojas: 2/3
Inicia: Encargado comercialización		Finaliza: Encargado comercialización	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Responsable	Número de pasos	Actividad	
Encargado de comercialización	1	Revisar pronóstico de venta.	
	2	Planifica ruta de visita de venta.	
	3	Solicita cantidad de bolsas a producción.	
Operativo II	4	Entrega de producto.	
Encargado de comercialización	5	Evaluá cantidad y calidad recibida.	
	5.1	Sí, continua proceso.	
	5.2	No, realizar el respectivo cambio.	
Cliente	6	Realiza visita de venta.	
	7	Aceptar el pedido.	
	7.1	Sí, continua proceso.	
	7.2	No, programar nueva visita.	
Encargado de comercialización	8	Efectúa el pago.	
	9	Elabora factura y recibe el pago.	
	10	Archiva factura.	
	11	Notificar ventas realizadas en el día a administración.	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 3: Comercialización de dulce de café con leche.
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 11	Fecha: noviembre 2017. Número de hojas: 3/3
Inicia: Encargado comercialización		Finaliza: Encargado comercialización
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
Encargado de comercialización	Operativo II	Cliente
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --- E{E}     2 --&gt; 3((3))     3 --&gt; A{A}     B{B} --&gt; 5((5))     5 --- 5.2((5.2))     5 --- 5.1((5.1))     5.2 --&gt; D{D}     5.1 --&gt; 6((6))     6 --&gt; C{C}     F{F} --&gt; 9((9))     9 --&gt; 10{10}     10 --&gt; 11((11))     11 --&gt; Fin([Fin])                     </pre>	<pre> graph TD     A{A} --&gt; 4((4))     4 --- D{D}     4 --&gt; B{B}                     </pre>	<pre> graph TD     C{C} --&gt; 7((7))     7 --- 7.2((7.2))     7 --- 7.1((7.1))     7.2 --&gt; E{E}     7.1 --&gt; 8((8))     8 --&gt; F{F}                     </pre>

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 4: Capacitación de personal operativo.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 10	Fecha: noviembre 2017.	Número de hojas: 1/3
Inicia: Coordinador Comité de Educación.		Finaliza: Coordinador Comité de Educación	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Está compuesto de una secuencia de actividades interrelacionadas para llegar hacia un objetivo, este proceso consta de tres grandes fases que son: diagnóstico, ejecución y evaluación.</p>			
<p><b>OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el desarrollo integral de los miembros de la cooperativa.</li> <li>• Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño laboral.</li> <li>• Disminuir los riesgos de trabajo.</li> <li>• Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de cooperativa.</li> </ul>			
<p><b>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda persona deberá ser evaluada antes de enviarla a capacitación.</li> <li>• Será responsabilidad del administrador informar a los empleados sobre las capacitaciones obligatorias.</li> <li>• Será responsabilidad del empleado asistir y aprobar los cursos obligatorios de acuerdo al puesto.</li> <li>• Cualquier incumplimiento con las presentes normas podrán tener acciones disciplinarias.</li> </ul>			

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 4: Capacitación de personal operativo.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 10	Fecha: noviembre 2017.	Número de hojas: 2/3
Inicia: Coordinador Comité de Educación		Finaliza: Coordinador Comité de Educación	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Responsable	Número de pasos	Actividad	
Coordinador Comité de Educación	1	Detectar brechas de capacitación.	
	2	Realizar informe de capacitación.	
	3	Traslada informe a administrador.	
Administrador	4	Evaluar informe de capacitación.	
	4.1	Sí, continúa proceso.	
	4.2	No, inicia proceso.	
Coordinador de Comité de Educación	5	Realizar material necesario para la capacitación.	
	6	Presentar cronograma de capacitación.	
Administrador	7	Informa y coordina a personal para asistencia a capacitación.	
Personal capacitado	8	Asistir a capacitación.	
Coordinador de Comité de Educación	9	Realizar evaluación a personal capacitado.	
	10	Entrega de informe de evaluación administrador.	



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
Cooperativa de Productores de dulce de Café con Leche, San Felipe, R.L.		Procedimiento 4: Capacitación de personal operativo.	
Elaborado por: Oscar Mazariegos	No. Pasos 10	Fecha: noviembre 2017.	Número de hojas: 3/3
Inicia: Coordinador Comité de Educación		Finaliza: Coordinador Comité de Educación	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Coordinador Comité de Educación	Administrador	Personal capacitado	
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     1 --- C{{C}}     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; A{{A}}     1 --- 5((5))     5 --&gt; 6((6))     6 --&gt; D{{D}}     2 --- 9((9))     9 --&gt; 10((10))     10 --&gt; Fin([Fin])     </pre>	<pre> graph TD     A{{A}} --&gt; 4[4]     4 --&gt; 42((4.2))     4 --&gt; 41((4.1))     42 --&gt; C{{C}}     41 --&gt; B{{B}}     </pre>	<pre> graph TD     E{{E}} --&gt; 8((8))     8 --&gt; F{{F}}     </pre>	

