

MUNICIPIO DE SAN FELIPE  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

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

DESY AMARILIS ISTOJ CERMEÑO

TEMA GENERAL

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

MUNICIPIO DE SAN FELIPE  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

TEMA INDIVIDUAL

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2017

2017

(c)

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

SAN FELIPE -VOLUMEN 2

2-80-20-AE -2015

Impreso en Guatemala, C. A

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO:  
PRODUCCIÓN DE 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

DESY AMARILIS ISTOJ CERMEÑO

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, noviembre de 2017

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

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

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

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

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 5.3.34 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE DULCE DE CAFÉ CON LECHE", municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu.

Presentó

**DESY AMARILIS ISTOJ CERMEÑO**

Para su graduación profesional como: ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

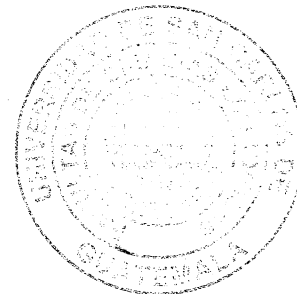
Previo a la aprobación por parte de Junta Directiva de la Facultad, el trabajo citado sufrió el trámite de evaluación correspondiente, de acuerdo al Reglamento vigente del Ejercicio Profesional Supervisado, autorizándose su impresión.

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

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**LIC. CARLOS ROBERTO CÁBRERA MORALES**  
**SECRETARIO**



M.CH.

## **ACTO QUE DEDICO:**

- A DIOS:** Por darme la vida y la sabiduría para persistir y alcanzar esta meta.
- A MI MADRE:** María Arcadia Cermeño Pérez, por su amor, confianza, paciencia y comprensión que me ha dado siempre.
- A MIS HERMANOS:** Elisa María y Moisés Fernando Itoj Cermeño, por su apoyo y palabras de ánimo en todo momento.
- A MIS AMIGOS:** Aleyda López, Daniel Morales y Cesar Vásquez por su ayuda y amistad.
- A LA CASA DE ESTUDIOS:** Universidad de San Carlos de Guatemala, por la formación académica.

## ÍNDICE GENERAL

Pág.

Introducción

i

### CAPÍTULO I CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

<b>1.1</b>	<b>MARCO GENERAL</b>	<b>1</b>
1.1.1	Antecedentes históricos del Municipio	1
1.1.2	Localización y extensión	2
1.1.3	Clima	4
1.1.4	Orografía	4
1.1.5	Aspectos culturales y deportivos	5
<b>1.2</b>	<b>DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA</b>	<b>5</b>
1.2.1	División política	5
1.2.2	División administrativa	6
1.2.2.1	Concejo Municipal	6
1.2.2.2	Alcaldías auxiliares	6
1.2.2.3	Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-	7
<b>1.3</b>	<b>RECURSOS NATURALES</b>	<b>7</b>
1.3.1	Agua	7
1.3.2	Bosques	7
1.3.3	Suelos	8
1.3.3.1	Tipos de suelo	8
1.3.3.2	Clases agrológicas del suelo	8
1.3.3.3	Usos del suelo	10
1.3.4	Fauna	10
1.3.5	Flora	11
<b>1.4</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>11</b>
1.4.1	Población total por centro poblado y número de hogares	11
1.4.2	Población según género, área geográfica, grupo étnico y edad	11
1.4.3	Población económicamente activa -PEA-	13
1.4.4	Densidad poblacional	13
1.4.5	Vivienda	13
1.4.6	Niveles de ingreso	13
1.4.7	Ocupación y salarios	14
1.4.8	Migración	14
1.4.8.1	Inmigración	14



1.4.8.2	Emigración		14
1.4.9	Pobreza		15
1.4.10	Desnutrición		15
1.4.11	Empleo		15
1.4.12	Subempleo		15
1.4.13	Desempleo		16
<b>1.5</b>	<b>ESTRUCTURA AGRARIA</b>		<b>16</b>
1.5.1	Tenencia de la tierra		16
1.5.2	Uso de la tierra		16
1.5.3	Concentración de la tierra		16
<b>1.6</b>	<b>SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA</b>		<b>16</b>
1.6.1	Educación		17
1.6.2	Salud		18
1.6.3	Agua		18
1.6.4	Drenajes		18
1.6.5	Energía eléctrica		18
1.6.6	Letrinas		19
1.6.7	Extracción de basura		19
1.6.8	Tratamiento de aguas servidas		20
1.6.9	Tratamiento de desechos sólidos		20
1.6.10	Cementerio		20
<b>1.7</b>	<b>INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA</b>		<b>20</b>
1.7.1	Vías de acceso		20
1.7.2	Puentes		20
1.7.3	Unidades de riego		21
1.7.4	Centros de acopio		21
1.7.5	Mercados		21
1.7.6	Energía eléctrica comercial e industrial		21
1.7.7	Telecomunicación		22
1.7.8	Transporte		22
1.7.9	Rastros		22
<b>1.8</b>	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>		<b>22</b>
<b>1.9</b>	<b>ENTIDADES DE APOYO</b>		<b>23</b>
<b>1.10</b>	<b>REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL PRODUCTIVA</b>	<b>Y</b>	<b>24</b>
<b>1.11</b>	<b>FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO</b>		<b>24</b>
<b>1.12</b>	<b>INVENTARIO DE COMERCIO Y SERVICIOS GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>Y</b>	<b>25</b>
<b>1.13</b>	<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>Y</b>	<b>26</b>

## **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LAS PANADERÍAS**

<b>2.1</b>	<b>VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN</b>	<b>28</b>
<b>2.2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS</b>	<b>29</b>
<b>2.3</b>	<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<b>29</b>
2.3.1	Costo directo de producción	29
2.3.2	Estado de resultados	32
<b>2.4</b>	<b>RENTABILIDAD</b>	<b>34</b>
<b>2.5</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>35</b>
2.5.1	Fuentes internas	35
<b>2.6</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>35</b>
2.6.1	Mezcla de mercadotecnia	36
2.6.2	Canales de comercialización	38
2.6.3	Márgenes de comercialización	39
<b>2.7</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>40</b>
2.7.1	Sistema organizacional	40
2.7.3	Proyección de la organización	42
2.7.3.1	Económica	42
2.7.3.2	Social	42
2.7.3.3	Cultural	42
<b>2.8</b>	<b>GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	<b>42</b>
<b>2.9</b>	<b>RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>43</b>
2.9.1	Problemática encontrada	43
2.9.2	Propuestas de solución	43

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

<b>3.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>45</b>
<b>3.2</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>46</b>
<b>3.3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>46</b>
3.3.1	Objetivo general	47
3.3.2	Objetivos específicos	47
<b>3.4</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>47</b>
3.4.1	Identificación del producto	48
<b>3.5</b>	<b>OFERTA</b>	<b>49</b>
3.5.1	Oferta histórica y proyectada	49

<b>3.6</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>50</b>
3.6.1	Demanda potencial histórica y proyectada	50
3.6.2	Consumo aparente histórica y proyectado	51
3.6.3	Demanda insatisfecha histórica y proyectada	52
<b>3.7</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA</b>	<b>53</b>
3.7.1	Mezcla de mercadotecnia	53
3.7.1.1	Producto	53
3.7.1.2	Uso del producto	54
3.7.1.3	Marca y logotipo	54
3.7.1.4	Eslogan	55
3.7.1.5	Presentación y empaque	55
3.7.1.6	Etiqueta	55
3.7.1.7	Precio	56
3.7.1.8	Estrategia de precio	56
3.7.1.9	Forma de pago	56
3.7.1.10	Plaza	56
3.7.1.11	Cobertura	56
3.7.1.12	Ubicación	56
3.7.1.13	Promoción	57
3.7.1.14	Mercadeo directo	57
3.7.1.15	Merchandising	57
<b>3.8</b>	<b>CANALES DE COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>58</b>
3.8.1	Márgenes de comercialización	58
<b>3.9</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>59</b>
3.9.1	Localización	59
3.9.1.1	Macrolocalización	60
3.9.1.2	Microlocalización	60
3.9.2	Tamaño	60
3.9.3	Distribución de las instalaciones	60
3.9.4	Volumen y valor de la producción	62
3.9.5	Proceso productivo	62
3.9.6	Normas de higiene y seguridad alimentaria	64
3.9.7	Normas de limpieza	65
3.9.8	Requerimientos técnicos	65
<b>3.10</b>	<b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL</b>	<b>69</b>
<b>3.11</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>69</b>
3.11.1	Inversión fija	69
3.11.2	Inversión en capital de trabajo	71
3.11.3	Inversión total	73

3.11.4	Financiamiento	74
3.11.5	Estados financieros	76
3.11.5.1	Estado de costo directo de producción proyectado	76
3.11.5.2	Estado de resultados proyectado	77
<b>3.12</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>79</b>
3.12.1	Punto de equilibrio	79
<b>3.13</b>	<b>IMPACTO SOCIAL</b>	<b>83</b>

**CAPÍTULO IV**  
**ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**  
**PROYECTO: PRODUCCIÓN DE DULCE DE CAFÉ CON**  
**LECHE**

<b>4.1</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>84</b>
<b>4.2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>85</b>
4.2.1	General	85
4.2.2	Específicos	85
<b>4.3</b>	<b>TIPO Y DENOMINACIÓN</b>	<b>85</b>
<b>4.4</b>	<b>MARCO JURÍDICO</b>	<b>85</b>
4.4.1	Normas internas	86
4.4.2	Normas externas	86
4.4.3	Requisitos de inscripción	87
4.4.4	Requisitos de regularización y control de alimento	87
4.4.5	Normas internas de higiene	87
<b>4.5</b>	<b>ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>88</b>
4.5.1	Complejidad	88
4.5.2	Formalización	88
4.5.3	Centralización	88
<b>4.6</b>	<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	<b>89</b>
<b>4.7</b>	<b>SISTEMA DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>91</b>
4.7.1	Asamblea general	91
4.7.2	Consejo de administración	92
4.7.3	Comisión de vigilancia	92
4.7.4	Comité de educación	92
4.7.5	Administración	92
4.7.6	Compras	93
4.7.7	Producción	93
4.7.8	Comercialización	93
<b>4.8</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>94</b>
4.8.1	Humanos	94

4.8.2	Físicos	94
4.8.3	Financieros	94
<b>4.9</b>	<b>PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>94</b>
4.9.1	Social	94
<b>4.10</b>	<b>APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>95</b>
4.10.1	Planeación	95
4.10.2	Organización	96
4.10.3	Integración	97
4.10.4	Dirección	97
4.10.5	Control	98
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>99</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>101</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>103</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Población según Género, Área Geográfica, Grupo Étnico y Edad, Años: 1994, 2002 y 2015	12
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal Panadería, Volumen y Valor de la Producción, Año: 2015	28
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal Panadería, Estado de Costo Directo de Producción, Por Tamaño de Empresa y Producto, Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015 (cifras en quetzales)	30
4	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal Panadería, Estado de Resultados Por Tamaño de Empresa y Producto, Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015 (cifras en quetzales)	32
5	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal Panadería, Rentabilidad, Por Tamaño de Empresa y Producto, Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015 (cifras en quetzales)	34
6	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal Panadería, Márgenes de Comercialización, Año: 2015	40
7	Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Oferta Total Histórica y Proyectada, Período 2011-2020 (cifra en unidades)	49
8	Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Demanda Potencial Histórica y Proyectada, Período 2011-2020	50
9	Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Consumo	

	Aparente Histórico y Proyectado, Período 2011-2020 (cifra en unidades)	51
10	Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada, Período 2011-2020 (cifra en unidades)	52
11	Municipio d Retalhuleu, San Sebastián, San Felipe y San Andrés Villa Seca, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche Producción Artesanal, Márgenes de Comercialización, Año: 2015	59
12	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Volumen y Valor de la Producción, Año: 1-5	62
13	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Inversión Fija, Año: 1	69
14	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Inversión en Capital de Trabajo, Mes: 1	73
15	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Inversión Total, Año: 2015 (cifras en quetzales)	73
16	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Fuentes de Financiamiento, Año: 2015 (cifras en quetzales)	74
17	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)	75
18	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)	76

19	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 cada año (cifras en quetzales)	77
20	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 cada año (cifras en quetzales)	82



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal Panadería, Canales de Comercialización, Año: 2015	39
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal Panadería, Estructura Organizacional, Año: 2015	41
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Canales de Comercialización, Año: 2015	58
4	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Distribución de Instalaciones, Año: 2015	61
5	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Flujograma del Proceso Productivo, Año: 2015	63
6	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Punto de Equilibrio, Año: 1	86
7	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Estructura de la Organización Propuesta, Año: 2015	89
8	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Estructura Organizacional Nominal, Año: 2015.	90

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Producción Artesanal Panadería, Mezcla de Mercadotecnia, Año: 2015	36
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Dulce de Café con Leche, Información Nutricional, Porción cuatro gramos, Año: 2015.	48
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Requerimientos Técnicos, Año: 2015	65

## ÍNDICE DE MAPAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Localización Geográfica, Año: 2015	3

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Marca y Logotipo Propuesto, Año: 2015	54
2	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Propuesta de Etiqueta, Año: 2015	56
3	Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche, Banner Propuesto, Año: 2015	57

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos, establece como método de evaluación final el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- para obtener el grado académico de licenciado, en las carreras de Administración de Empresas, Economía y Contaduría Pública y Auditoría.

El Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, tiene como objetivo, fomentar el trabajo en equipo entre los estudiantes, asimismo permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, con el fin de conocer, estudiar y analizar los problemas que afectan a la sociedad guatemalteca y participar en el diseño de posibles soluciones.

El presente informe individual denominado “Organización Empresarial (Panadería) y Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche”, forma parte del tema “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Resumen de Propuestas de Inversión”, realizado en el municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, a través de la investigación de campo y documental que se llevó a cabo del 23 de septiembre al 23 de octubre del 2015, para elaborar un diagnóstico socioeconómico, identificar las potencialidades productivas y formular propuestas de inversión en el Municipio.

La hipótesis general consiste en: la organización empresarial implementada en las panaderías al año 2015 presenta deficiencias. Por ende, el objetivo general es determinar la situación de la organización empresarial de las panaderías en el año 2015.

Para la investigación se aplicó el método científico con sus respectivas fases: indagadora, con la recolección de información de fuentes primarias y fuentes secundarias; fase demostrativa, para establecer la validez de los datos e hipótesis; y fase expositiva por medio del presente informe.

El informe se encuentra estructurado en cuatro capítulos descritos a continuación:

El capítulo I, describe las características socioeconómicas del Municipio por medio de las variables: marco general, división política y administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos y su infraestructura, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social y productiva, análisis de riesgo, flujo comercial y financiero, inventario de comercio y servicios, resumen de actividades productivas y generación de empleo.

El capítulo II, analiza la situación de las panaderías en el Municipio, por medio del volumen y valor de la producción, características tecnológicas, resultados financieros, financiamiento, comercialización, organización empresarial, proyección de la organización y generación de empleo, con el objetivo de identificar la problemática existente y proponer alternativas de solución que se ajustan a las posibilidades de los artesanos.

El capítulo III, presenta el proyecto: producción de dulce de café con leche, como propuesta de inversión desarrollándose para el efecto los estudios de mercado, técnico y financiero con la finalidad de establecer la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

El capítulo IV, desarrolla el estudio administrativo legal con el nombre de proyecto: producción de dulce de café con leche; la finalidad del mismo es presentar los aspectos legales para su constitución, funciones organizacionales, diseño y estructura organizacional, recursos necesarios para llevar a cabo las actividades, proyección de la organización y aplicación del proceso administrativo. Para finalizar se encuentran las conclusiones y recomendaciones derivadas del diagnóstico socioeconómico al año 2015 del Municipio, seguido de la bibliografía consultada en el informe.

En el apartado de anexos se elabora un manual de organización, con fines de proporcionar una herramienta administrativa a la cooperativa propuesta para implementar el proyecto: producción de dulce de café con leche.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO**

Este capítulo presenta un análisis de las características socioeconómicas del municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, a través del desarrollo de las siguientes variables: marco general, división política y administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos y su infraestructura, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, requerimientos de inversión social y productiva, análisis de riesgo, flujo comercial y financiero, inventario de comercio y servicios, resumen de actividades productivas y generación de empleo.

#### **1.1 MARCO GENERAL**

En este apartado se presentan los antecedentes históricos del Municipio, localización, extensión, clima, orografía, aspectos culturales y deportivos.

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

Con base en la monografía realizada por Ricardo José Pereira, historiador del Municipio, se determinó que los primeros pobladores fueron indígenas de Zunil y Almolonga, 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.

Fue fundado el 22 de noviembre de 1579 por el capitán Juan de Estrada, alcalde mayor de la provincia de Zapotitlán y Suchitepéquez y elaboró un mapa que registra la ubicación actual del pueblo de San Felipe, con indicación que contaba con 60 tributarios. En el acuerdo del 9 de agosto de 1837 se constituye un solo distrito, Retalhuleu y Cuyotenango, queda incluido el pueblo de San Felipe con



una población de 8,872 habitantes.<sup>1</sup>

#### 1.1.2 Localización y extensión

El Municipio se encuentra ubicado en la parte sur occidental del país, con una extensión territorial al año 2015 de 43 km<sup>2</sup>. Las coordenadas son de 14°37'14"N y 91° 35' 25" latitud oeste, la altitud baja es 614.21 y alta es 705 msnm (metros sobre el nivel del mar)

A continuación se muestra la localización geográfica del Municipio:

---

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



Como se observa, el Municipio limita al norte con El Palmar municipio del departamento de Quetzaltenango; 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 todos los municipios del departamento de Suchitepéquez

La principal vía de acceso desde la ciudad capital es por la ruta CA-9-S se llega al departamento de Escuintla, después se toma 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.

#### 1.1.3 Clima

En esta región las lluvias alcanzan niveles altos, con una precipitación promedio anual de 4107mm y climas generalizados semiáridos sin estación fría bien definida. La época húmeda inicia al terminar abril e inicios de mayo y termina en el mes de octubre; con una temperatura mínima media de 17.2°C y una máxima media de 18.5°C.

La época seca inicia en el mes de noviembre y termina a principio de abril; con una temperatura mínima media 15.7°C y una máxima media de 17.5°C.; el viento en promedio es de dos kilómetros por hora.

#### 1.1.4 Orografía

En el Municipio predomina la planicie, para la agricultura, permite la siembra de: café, caña de azúcar, banano, rambután, árboles que producen hule, entre otros. Las montañas no son altas, también poseen territorio boscoso, donde el desnivel alcanza un 60%. Se encuentra rodeado de montañas fuera de las colindancias del Municipio y se visualizan los volcanes Santiaguito y Santa María.

### 1.1.5 Aspectos culturales y deportivos

La fiesta titular del Municipio fue establecida oficialmente por Acuerdo Gubernativo, el 14 de febrero del año 1887, se celebra del 22 al 26 de noviembre y el 25 es el día de mayor celebración. Se realizan bailes de convites, quema de cohettillos, procesiones, danza y el baile de la conquista.

El 90% de la población habla español y el 10% habla diferentes idiomas, esto demuestra que los pobladores han perdido identidad cultural, por la falta de interés en la conservación de idiomas mayas y uso de traje típico. En cuanto a la religión, predomina las siguientes: evangélica 38.25%, caótica 37.41%, mormona 2.34% y el 22% representan otros credos.

Los deportes que se practican en el Municipio son: fútbol, ciclismo, atletismo y básquetbol.

## 1.2 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

La división política y administrativa comprende la conformación de los centros poblados en el área geográfica del Municipio y la forma de organización ejercida por las autoridades municipales.

### 1.2.1 División política

Según la investigación de campo al año 2015 existe una villa, siete aldeas, 12 caseríos, nueve colonias, 33 fincas y cinco lotificaciones.

Con base en la información proporcionada por la municipalidad de San Felipe, se estableció que el límite territorial ha variado de 32 km<sup>2</sup> a 43 km<sup>2</sup> al año 2015, debido a que las siguientes comunidades: la aldea Nuevo Palmar antes pertenecía al departamento de Quetzaltenango, la colonia La Perla, caserío Ortiz Candelaria, finca El Olimpo pertenecían al municipio de San Andrés Villa Seca, finca El Maricón, Las Mercedes aparecían en el municipio de Cuyotenango y finca Versailles, Santa Clara caserío Nuevo Pomarrosal, aldea Los Ángeles y Francisco Vela aparecían como parte de San Francisco Zapotitlán. Esto justifica

el cambio en la extensión territorial.

Las variaciones en los centros poblados por categoría, según censos 1994, 2002 y encuesta 2015, son: la villa se mantiene en una; las aldeas del año 1994 al 2002 se mantuvo en una, al 2015 aumentó a siete; los caseríos de igual forma que las aldeas, habían seis del año 1994 al 2002, aumentó a 12 en el 2015; las colonias en el 1994 habían dos, al 2002 tres y al 2015 aumentó a nueve; las fincas, al año 1994 existían 30, al 2002 disminuyó a 20 y en el 2015 aumentó a 33, por último, lotificaciones, en 1994 habían una, en 2002 desapareció, pero en el 2015 aumentó a cinco.

#### 1.2.2 División administrativa

La Municipalidad tiene registro de 22 Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE-; sin embargo, solo 18 están activos. La junta directiva es el medio de comunicación entre las comunidades y la municipalidad. Fungen como alcaldías auxiliares, pero no tienen instalaciones específicas para llevar a cabo esas funciones.

De acuerdo al Decreto Número 12-2002 del Código Municipal, en los artículos del 55 al 59, establece el papel que desempeñan los alcaldes auxiliares dentro del marco organizativo del municipio y las comunidades.

##### 1.2.2.1 Concejo Municipal

Está integrado por: alcalde, dos síndicos, cuatro concejales y un secretario; les corresponde velar por la integridad y patrimonio del Municipio, además garantizar los intereses con base en valores, cultura y necesidades de los habitantes, la sede se encuentra en la cabecera municipal.

##### 1.2.2.2 Alcaldías auxiliares

Los representantes del Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE- son quienes desempeñan la función, debido a que en el Municipio no existen alcaldías auxiliares que sirvan de vínculo con el gobierno municipal.

### 1.2.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-

El Consejo Municipal de Desarrollo está integrado por el alcalde municipal que lo coordina, un miembro de cada COCODE, un representante de la Dirección Municipal de Planificación, Centro de Salud y Policía Nacional Civil.

## 1.3 RECURSOS NATURALES

El Municipio se encuentra ubicado en la parte de la costa sur de Guatemala, tiene una extensión territorial de 43 km<sup>2</sup>, posee una diversidad de recursos naturales, entre ellos:

### 1.3.1 Agua

En el municipio de San Felipe tienen agua entubada en gran parte de la región, debido a que existen varios ríos. Por medio de la investigación de campo, se detectó los ríos que ingresan y recorren el Municipio.

Los ríos que presentan grados de contaminación son: Los Tarrales, Sis, El Tambor, La Cachita, Nima, Mariconcito y Quila. Los ríos Samalá, Ajaxá y Sé, sirven para procesos productivos y como abastecimiento en los hogares. Los ríos que no muestran rasgos de contaminación son: Agua Bendita, Santa Anita, Cauche, Ocosito y Tzununá.

Por otro lado, en la finca El Tambor existen cuatro nacimientos de riachuelos llamados por los lugareños: Santa Rosa, La Vuelta, Planadora y Las Palmas, los cuales se utilizan para la producción de café, rambután, aseo personal, mantenimiento de ganado bovino y consumo de la población. En el Caserío Las Conchas se encuentra el riachuelo La Toma, utilizado por los pobladores para cubrir los servicios básicos.

### 1.3.2 Bosques

Con base al trabajo de campo se detectó variedad de árboles dispersos, también existe diversidad de bosques de tipo manglares con 10.99% y área de 4.73 km<sup>2</sup>, se mezclan con los caducifolios, conformado por vegetales y se encuentran

rodeado de hierbas. Existe plantación huerto y vivero, abarca el 82.09%, es el tipo de bosque con mayor extensión, se observa en todas las fincas.

### 1.3.3 Suelos

“El suelo se puede definir como la capa de materiales orgánicos y minerales que cubren la corteza terrestre en la cual las plantas desarrollan sus raíces y toman los alimentos que son necesarios para su nutrición”.<sup>2</sup>

#### 1.3.3.1 Tipos de suelo

El tipo de suelo que se encuentra dentro del municipio de San Felipe, se describe a continuación: el primero se denomina serie Chicolá posee material madre de franco limosa o arcillosa, con buen drenaje para cualquier tipo de cultivo y una profundidad de 150 centímetros.

El segundo tipo de suelo de serie Chuvá, se caracteriza por la ceniza volcánica suelta de tipo pomácea, el drenaje es muy rápido y profundidad no tiene. El tercer tipo de suelo es Mazatenango, presenta un color café oscuro a café grisáceo oscuro con una textura franco limosa y una profundidad de 150 centímetros. El suelo de tipo Samayac, es de flujo volcánico lodos o cementado, con una profundidad de 50 centímetros.

Por último, se encuentra el tipo de suelo denominado Suchitepéquez, el cual posee un color café oscuro a café muy oscuro con textura franco limosa y su profundidad es de 150 a 200 centímetros.

#### 1.3.3.2 Clases agrológicas del suelo

Por sus características físicas, químicas, relieve y conforme al manejo que se le puede aplicar se describen las siguientes clases de suelo.

- Clase agrológica II

Ocupa un área de 20.49 km<sup>2</sup>, con son suelos planos de profundidad moderada,

---

<sup>2</sup> Valladares C.H. 2009. Recursos Económicos de Centroamérica, Guatemala. s.n. p. 70.

de textura mediana o imperfecto, posee algunas limitaciones, en cuanto a el funcionamiento es apta para cultivos como: maíz, arroz, plátano, frijol, zapote, ajonjolí, yuca, hule, caña de azúcar, café, naranja, pastos, citronela, banano, cacao, hule, cardamomo, zapotes, mango, papaya, limón, lima, mandarina, coco, cuxines, paterna, nance, jocote y caimito.

- Clase agrológica III

Suelos cultivables que tienen 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, productividad mediana con prácticas intensas de manejo. Incluye dentro de sus suelos pocos profundos en micro relieves o pendientes moderadas y una textura con problemas de drenaje deficiente, con limitaciones para la mecanización. Es totalmente apto para los cultivos mencionados en la clase agrológica II.

- Clase agrológica IV

Ocupa un área de 0.62 km<sup>2</sup>, se caracteriza por 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.

- Clase agrológica VI

Esta clase de suelo debe de permanecer bajo cobertura de bosques ya sea natural o plantado para evitar la erosión debido al viento o la lluvia.

En el Municipio ocupa una superficie de 1.41 km<sup>2</sup>, suelos no cultivables salvo para cultivos perennes o de montaña, principalmente para fines forestales y pastos con limitantes en su topografía, profundidad y rocosidad. Son suelos poco profundos, de textura y drenaje deficiente.



### 1.3.3.3 Usos del suelo

Se dividen en relación a la división del Municipio y dentro de ellos están: de uso pecuario, agrícola, forestal de protección y deforestado.

Con respecto al uso de tierra, en los cultivos permanentes ocupan gran parte de superficie dentro del Municipio, en segundo lugar se encuentran los cultivos anuales o temporales, que por su naturaleza se cultivan más de una vez en un año, posterior existen otras tierras, en las cuales se mencionan los charrales y matorrales, por último están los bosques y pastos que reflejan poco uso.

### 1.3.4 Fauna

Según investigación realizada se determinó que existen las siguientes especies: “tacuazín, gatos de monte, armadillo, ardillas y conejos. Entre las aves silvestres se tienen: urracas, clarineros, chiltotes, pijuy, palomas, chachas, loros, pericas, patos, tecolote, cenzontles. Entre las rapaces existen: el zopilote, gavián, búho, lechuza. Entre los reptiles: iguana verde, sapo. Entre las serpientes: coral, cantil, cascabel, bejuquillo y la buxnayera, barba amarilla, mazacuata.”<sup>3</sup>

En la fauna doméstica se mencionan: gatos, perros, ganado vacuno, porcino y aves de corral. El ganado vacuno en la mayoría se utiliza para la producción de leche, es poco el ganado que se utiliza para crianza y engorde; mientras que del ganado porcino se aprovecha la carne y la grasa. En el río Samalá existen camarones y cangrejos, otra finca que posee pez Tilapia es San Dionisio, el uso que le dan es personal y comercial.

En cuanto a las aves de corral, durante el proceso de crianza es aprovechada la carne y los huevos para autoconsumo en la mayoría de hogares.

---

<sup>3</sup> Sic. CMD (Consejo Municipal de Desarrollo) y SEGEPLAN/DPT (Secretaría de Planificación de la Presidencia/Dirección Planificación Territorial). 2010. Plan de Desarrollo, San Felipe, Retalhuleu, p. 28.

### 1.3.5 Flora

Las especies de árboles identificadas son: laurel, guayabo o volador, chonte, guachipilín, bambú, madre cacao, caoba, cedro y palo blanco, que se emplean en carpintería y trabajos de ebanistería; también se encuentran de uso forestal árboles como el amate, canoj, capulín, castaño, caulote, ceiba, chaperno, conacaste, jacaranda, hormigo, palo de iguana, tepeaguacate y el palo de hule.

Las especies vegetales comestibles frutales que existen son: el 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 y zapote.

Dentro de las flores medicinales se mencionan: albaca, apacín, apazote, flor de muerto, ruda, salvia santa y la verbena; entre las especies comestibles está: bleado, chipilín, frijol de vara, güisquil, hierba mora, maíz, manía, quilete, quequeshte, quisthán y yuca; también se cultiva variedad de flores silvestres como: rosas de varios colores, girasoles, violetas, orquídeas, azucenas y nardos.

## 1.4 POBLACIÓN

De acuerdo a las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, la población total del Municipio para el año 2015 es de 27,765 habitantes.

A continuación se analizan las características principales de la variable población de acuerdo a la edad, género, área urbana y rural, pertenencia étnica y población económicamente activa.

### 1.4.1 Población total por centro poblado y número de hogares

De acuerdo al X Censo Nacional de Población y V de Habitación del año 1994 realizado por el Instituto Nacional de Estadística -INE-, mostró un total de 12,042 habitantes y 2,273 hogares. El XI Censo de Población y VI de Habitación

del año 2002, estableció 17,268 habitantes y 3,394 hogares. Según proyección del INE al año 2015, la población ascendió a 27,765 y 5,553 respectivamente.

Las comunidades con mayor población son: San Felipe y Nuevo Palmar.

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

Permite conocer el movimiento de géneros en los años 1994, 2002 y 2015, para obtener la tendencia del crecimiento poblacional. Se muestra a continuación el detalle de la población por género, área geográfica, grupo étnico y edad.

**Cuadro 1**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Población según Género, Área Geográfica, Grupo Étnico y Edad**  
**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>Año 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 Nacional de Población y V de Habitación 1994, XI de Población y VI de Habitación 2002 y Proyección de Población 2015 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

Se observa que para los años 1994, 2002 y 2015 prevalece el sexo masculino con el 51% y en los tres años el género femenino representa el 49% del total de la población. Con relación a la población por área, el 72% reside en el área rural

y 86% de la población es indígena. Mientras que la mayoría de la población se encuentra entre los rangos de 15 a 64 años.

#### 1.4.3 Población económicamente activa -PEA-

Se analizan datos de censos de 1994 y 2002, además la situación al año 2015. Para la -PEA- en el género masculino, los porcentajes son: 82%, 68 % y 63% respectivamente, en el género femenino son: 18%, 32% y 37%; se observa un decremento en la población económicamente activa de género masculino a consecuencia de que las mujeres en el Municipio no solo se dedican a los quehaceres del hogar, sino buscan ocuparse en otras actividades como: servicios o negocio propio, lo que ocasiona que incremente la participación de la misma en la economía.

#### 1.4.4 Densidad poblacional

En el año de 1994 la densidad poblacional para el departamento de Retalhuleu era de 102 habitantes/Km<sup>2</sup>, en el año 2002 creció a 130 habitantes/Km<sup>2</sup> y para el año 2015 es de 183 habitantes/Km<sup>2</sup>. En cuanto al municipio de San Felipe para el año 2015, se establece una densidad poblacional de 646 habitantes por kilómetro cuadrado.

#### 1.4.5 Vivienda

Se deduce que para el año 2015 la población que cuenta con vivienda propia representa el 74.83%, alquilada 13.76%, en préstamo el 10.91% y otros 0.5%, lo cual indica que la mayoría de los habitantes poseen tierras. Para el tipo de vivienda conforme a los censos de habitación 1994, 2002 y encuesta 2015 predomina la casa formal.

#### 1.4.6 Niveles de ingreso

Se determina que el 53.09% de los hogares del Municipio tienen ingresos por debajo del salario mínimo, entre los rangos de Q 1.00 a Q 2,460.00, con este

nivel de ingreso las personas no cubren las necesidades básicas alimenticias. El 46.91% restante de los hogares tiene un ingreso mayor del salario mínimo.

#### 1.4.7 Ocupación y salarios

Se establece que la mayoría de habitantes en el área urbana se dedican a la prestación de servicios, la cual genera una ocupación del 26% de la población económicamente activa. En el área rural la mayor ocupación la tienen las actividades productivas, como agrícola, artesanal, agroindustrial y pecuaria, representa un 27%.

#### 1.4.8 Migración

Con base en los datos recopilados durante el trabajo de campo se determinó, que existe un 17% de migración en el municipio de San Felipe.

##### 1.4.8.1 Inmigración

La inmigración en el Municipio representa 5%, de este porcentaje el 19% son procedentes de Quetzaltenango, 12% de Retalhuleu, 9% del departamento de Guatemala, 7% del municipio de San Martín Zapotitlán, 6% de Suchitepéquez, 5% de Huehuetenango y el 42% restante de inmigrantes provienen de otros 55 lugares, entre ellos: Cuyotenango, Mazatenango, Totonicapán, Nuevo San Carlos, El Salvador, Estados Unidos, Costa Rica, Francia y Camerún; entre otros. Los inmigrantes en el año 2002 representaron el 2.4% en el Municipio.

##### 1.4.8.2 Emigración

Del total de la emigración, el 24% se desplazó hacia el departamento de Guatemala, 6% a la cabecera departamental de Retalhuleu y 2.4% a Mazatenango.

El 59.10% del total de emigración se desplazó a distintos lugares dentro de la República de Guatemala, entre ellos: Petén, Sacatepéquez, Quetzaltenango, Chimaltenango, Escuintla, Totonicapán, Cobán, Jutiapa, San Marcos, Sololá; en los municipios de: San Andrés Villa Seca, San José La Máquina, Tiquisate,

Santa Cruz Muluá, Cuyotenango, Ocos, San Sebastián, Antigua Guatemala, Villa Nueva y Tecpán; entre otros.

De la emigración externa en el Municipio el 7% del total de emigración se desplazaron a los Estados Unidos, el 1.5% se desplazaron a otros países como: Colombia, El Salvador, México y Canadá.

#### 1.4.9 Pobreza

En el Municipio existe 77.41% de pobreza total, representado por la pobreza extrema con el 39.5% y pobreza no extrema 37.91%; lo que refleja que más de la mitad de la población se encuentra en la incapacidad de cubrir las necesidades básicas, tales como: alimentación, vivienda, salud, vestuario, educación, seguridad y otros. Solo el 22.59% de la población encuestada al año 2015 se considera no pobre por tener ingresos superiores al salario mínimo.

#### 1.4.10 Desnutrición

De acuerdo a información obtenida en el centro de salud del municipio de San Felipe, en el año 2015 se registraron el 40% de desnutrición crónica, 53% de desnutrición aguda y el 7% de desnutrición severa.

#### 1.4.11 Empleo

Según los resultados de la investigación de campo, la población ocupada representa el 61%, representado por el 40% del género femenino y 60% masculino. La mayor parte de las actividades se enfocan a trabajos en la agricultura y servicios.

#### 1.4.12 Subempleo

Al momento de la investigación se establece que el subempleo representa el 16%, el género femenino constituye el 60%, el masculino el 40%.

#### 1.4.13 Desempleo

Es la situación en la que se encuentran las personas que tienen edad, capacidad, deseo de trabajar y no tienen acceso a un trabajo. Se establece según encuesta que el 39% se encuentran desempleadas, el género femenino representa el 82% y el masculino 18%.

### 1.5 ESTRUCTURA AGRARIA

Esta variable se determina a partir del estudio del uso actual, tenencia y concentración de la tierra.

#### 1.5.1 Tenencia de la tierra

Según los censos agropecuarios del año 1979, 2003 y encuesta 2015, se establece que el régimen de tenencia de la tierra predominante es propio, debido a que los porcentajes son: 97.98%, 87.25% y 99.78% respectivamente; caso contrario con el régimen arrendado que representa: 0.48%, 12.45% y 0.17% en su orden correspondiente.

#### 1.5.2 Uso de la tierra

En los años 1979, 2003 y 2015, se determina que la mayor superficie de la tierra es utilizada para cultivos permanentes, de acuerdo a los siguientes porcentajes: 86%, 73% y 86.92%; el resto de superficie se destina para cultivos anuales y temporales, pastos, bosques y otras tierras.

#### 1.5.3 Concentración de la tierra

Los censos de 1979 y 2003 reflejan variaciones de 718 a 272 fincas respectivamente; sin embargo, la encuesta en el año 2015, identificó a 114 fincas, integradas por 73% microfincas, 7% subfamiliares, 10% familiares y 10% multifamiliares; estas ocupan en superficie 4,171 manzanas.

### 1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Estudia los niveles de cobertura que tienen los servicios básicos con los que cuenta el Municipio.

### 1.6.1 Educación

La importancia de este indicador radica en que contribuye al desarrollo de la población, por lo que, si se tiene un nivel educativo elevado, se obtienen mejores oportunidades y se acelera el desarrollo socioeconómico.

- Inscripción de alumnos y cantidad de maestros

Según el Ministerio de Educación al año 2013 existían 6,946 alumnos inscritos, de los cuales el 77% se encontraban en el sector oficial, 21% privado y 2% en instituto por cooperativa. Para el 2014, la cantidad de alumnos inscritos disminuyó 2% con relación al anterior; sin embargo, al 2015, mostró un aumento de 0.42% registrándose un total de 6,979 alumnos.

En cuanto a la cantidad de maestros que laboran en el sector educativo del Municipio, se establece que en el 2013 era de 471; en el 2014 ascendía a 520 docentes y según encuesta al 2015 se tiene un registro de 559, de los cuales 53% están en el oficial, 45% privado y 2% por cooperativa.

- Infraestructura educativa y analfabetismo

El 90% de establecimientos (públicos y privados) del Municipio se encuentran contruidos con paredes de block y techo de lámina; sin embargo, algunos de ellos tienen aulas improvisadas (hechas de madera, bambú, lámina y malla). Se determinó que de ese porcentaje, el 70% carecen de salones suficientes y se ven en la necesidad de tener a dos grados o más en una misma aula.

Según los censos de 1994 y 2002, así como los datos estadísticos del Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA- al año 2014, la población analfabeta representa: 38%, 19% y 2% en su orden respectivo; su disminución se atribuye a los programas implantados por la institución.



### 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; cuentan con clínicas de laboratorios y dentales privadas. Con respecto a la cobertura al año 2015, el Ministerio de salud Pública y Asistencia Social cubre el 85% de las consultas, el Instituto Guatemalteco de Seguridad -IGSS- atiende el 4% y los sanatorios, hospitales privados, entre otros recibe el 13%.

### 1.6.3 Agua

El servicio de agua entubada es proporcionado por la Municipalidad en el área urbana, tiene un costo anual de Q120.00; sin embargo, no recibe tratamiento adecuado por lo que no es potable. En el área rural existe población que utiliza el agua de ríos y nacimientos para realizar las actividades diarias, aunque se cobra entre Q. 60.00 y Q. 120.00 anuales. Al año 2015, se determinó que la población que tiene el servicio representa el 83%, por lo tanto, el 17% no cuenta con agua.

### 1.6.4 Drenajes

Para el año 2015, el servicio de drenajes en el casco urbano ha aumentado su cobertura del 40% al 42%, con relación al Censo 2002. Debido a que en el área rural carecen de infraestructura adecuada para llevar a cabo la implementación de drenajes y los costos son elevados, solo el 20% de los hogares tienen el servicio.

### 1.6.5 Energía eléctrica

La cobertura del servicio domiciliar en el municipio de San Felipe es de 84%, la empresa Energuate presta el servicio, tiene un "costo de Q. 0.84 por cada Kw,

en un rango de 51 a 100 Kw<sup>4</sup>, es el nivel de consumo en que se encuentra la mayoría de hogares.

En cuanto al alumbrado público, la municipalidad de San Felipe tiene un convenio con Energuate, cobra por cuenta ajena el costo por el servicio en los recibos correspondientes a los hogares que cuentan con energía eléctrica, con este se cubre el mantenimiento de postes y un porcentaje se reserva para el aumento de la cobertura.

#### 1.6.6 Letrinas

Por medio de las encuestas realizadas se determinó, que el servicio de letrinas se encuentra distribuido en el Municipio así: 42% de la población cuenta con el servicio conectado a red de drenaje que en su mayoría la cobertura es en el área urbana, 45% con letrina o pozo ciego, 6% con excusado lavable, un 3% aún no cuenta con cobertura de servicio sanitario y 4% está conectado a una fosa séptica.

#### 1.6.7 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). Para cubrir la necesidad de los hogares existen cuatro empresas privadas que prestan el servicio, quienes se encargan de recolectar los desechos para luego trasladarlos al basurero municipal, ubicado en la Finca San Cayetano.

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. Estas prácticas afectan al ecosistema, debido que contamina las fuentes de agua y medio ambiente.

---

<sup>4</sup> Energuate. 2015. Tarifas vigentes. (en línea) Guatemala. Consultada el 12 de octubre 2015. Disponible en <http://www.energuate.com/tarifas-vigentes>.

#### 1.6.8 Tratamiento de aguas servidas

La contaminación se genera y aumenta en los ríos y riachuelos que son utilizados para riego de cultivos y uso doméstico, dado que en el Municipio no poseen una planta de tratamiento de aguas servidas.

#### 1.6.9 Tratamiento de desechos sólidos

Según información recibida por autoridades de la Municipalidad de San Felipe, existe una planta de desechos sólidos en el casco urbano que tiene más de 50 años de existencia; sin embargo, no se encuentra en funcionamiento por falta de mantenimiento.

#### 1.6.10 Cementerio

El cementerio está ubicado en la 2ª Calle Final Zona 3, tiene más de 60 años de existencia y cuenta con una extensión de 80 cuerdas de 25 varas cada una (0.7065 manzanas).

### **1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**

Estos indicadores perciben los niveles de desarrollo de las actividades productivas.

#### 1.7.1 Vías de acceso

Las condiciones de las carreteras asfaltadas que comunican con la ciudad de Guatemala, Quetzaltenango, Retalhuleu y el Puerto de Champerico, aparte de estar conectada con las poblaciones fronterizas de ciudad Tecún Umán (Ayutla), El Carmen y Tolimán, están en malas condiciones. Al momento de la investigación se determinó que 22% de las vías están adoquinadas, 31% es terracería, 29% empedrado, 18% pavimentado y más del 80% tienen caminos compartidos.

#### 1.7.2 Puentes

En el Municipio existen 24 puentes, de los cuales 23 son de concreto, lo que permite conexión entre los centros poblados. No obstante, en el caserío El

Esfuerzo hay un puente colgante en malas condiciones que por falta de mantenimiento, los pobladores no realizan flujo comercial. El puente que se encuentra en Francisco Vela es el único nombrado Chincuya.

#### 1.7.3 Unidades de riego

En el Municipio predomina la actividad agrícola; utilizan riego estacional que inicia en mayo a octubre; por las tardes casi siempre llueve, esto incide a utilizar la lluvia como sistema de riego estacional en un 97%, el restante 3% de los agricultores manejan el sistema por aspersión.

#### 1.7.4 Centros de acopio

Existe un centro de acopio primario y uno terciario. El acopiador primario está únicamente en las fincas que producen café, en donde almacenan el café pergamino por 72 horas dentro de las bodegas. El acopiador terciario es el más utilizado en los centros poblados, porque los mayoristas o minoristas llegan a las casas de los productores a comprar el producto y se encargan de vender en los mercados locales y regionales.

El centro de acopio ubicado en la Villa de San Felipe, se encarga de recolectar los productos agrícolas de todo el Municipio para la venta a mercados regionales.

#### 1.7.5 Mercados

El mercado municipal se integra por tres plazas; en la primera se realizan ventas de ropa, zapaterías y miscelánea; la segunda, cuenta con depósitos de consumo diario (abarroterías). La tercera se conforma por las secciones de verduras con 26 puestos en el interior y 5 en el exterior; las carnicerías y venta de pollo.

#### 1.7.6 Energía eléctrica comercial e industrial

El Municipio tiene acceso a la energía comercial, distribuida por Energuate. La única unidad que utiliza energía industrial es la hidroeléctrica El Recreo 2, ubicada en la Finca Las Victorias, la cual colinda con la finca La Marina. Cabe

mencionar que está en construcción una hidroeléctrica en la finca Las Fuentes con medidas de cinco caballerías y media de territorio.

#### 1.7.7 Telecomunicación

En el área urbana el servicio de telefonía móvil tiene una cobertura de 99% y en la rural del 90%. Con relación a la telefonía residencial, se contabilizó 841 líneas en el casco urbano y el 35% en el área rural cuenta con el servicio.

El Municipio existe una emisora local llamada “La Voz del Comercio”.La televisión por cable y está conectada por las empresas Publi Lima, Cablevisión y canal 95, con cobertura en la Cabecera Municipal.

#### 1.7.8 Transporte

El servicio de transporte es diverso y seguro, está formado por buses extraurbanos con un aproximado de 10 unidades, 39 taxis, 26 Tuc-Tuc, 103 microbuses y 32 pick up fleteros. Cada uno se rige por una ruta y tarifa estipulada, se logra así la cobertura dentro del Municipio excepto en las fincas, que solo permite el ingreso con vehículo propio o pick up.

#### 1.7.9 Rastros

El rastro municipal se encuentra ubicado en la entrada principal de San Felipe, fue construido entre los años de 1976 a 1978, tiene una extensión de cinco cuerdas de terreno.

En forma mensual se destaza un promedio de 50 cabezas de ganado bovino y 40 cerdos; el arbitrio municipal por concepto de destace es de Q25.00 por cada animal; sin embargo, los pobladores utilizan con frecuencia la vivienda para realizar el destace y vender la carne en las carnicerías.

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

Las organizaciones sociales y productivas que existen en el Municipio, se detallan a continuación:

- Organizaciones sociales

Contribuyen al desarrollo, promueven actividades productivas de beneficio social, para mejorar las condiciones de salud, educación, vivienda y comercio. Entre ellas se encuentran: Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-, Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE-, Asociación Civil de Mototaxis, Asociación de bomberos, Misión Evangélica Seguidores de Cristo, Comité de Desarrollo Local, entre otros.

- Organizaciones productivas

En el Municipio se encuentran: Asociación Solidarista de Trabajadores Casa Blanca y Empresas Anexas, Grupo Gestor de San Felipe la función es ayudar a gestionar proyectos económicos, productivos de fomento de turismo y promoción de artesanías, posee 13 años de funcionamiento y su financiamiento se lleva a cabo mediante aportaciones de los miembros, entidades exteriores como Banco Interamericano de Desarrollo -BID- y Cooperación Sueca.

### **1.9 ENTIDADES DE APOYO**

Son aquellas instituciones que tienen como objetivo alcanzar el desarrollo de una comunidad.

- Organizaciones gubernamentales

Las organizaciones gubernamentales existentes en el Municipio son: Juzgado de Paz, Registro Nacional de la Personas -RENAP-, Centro de Atención mis Años Dorados y Policía Nacional Civil - PNC-.

- Organizaciones no gubernamentales -ONG-

En el Municipio se encuentran las siguientes organizaciones no gubernamentales: Instituto para el Desarrollo Económico Social de América Central - IDESAC- y Centro Ecuménico de Integración Pastoral -CEIPA-.

Existen dos organizaciones que solo están registradas en las actas de

personalidad jurídica, pero no se observó el lugar y el funcionamiento, las cuales son: Comité para el Desarrollo e Integración de los Acuerdos de Paza para el Desarrollo de las Áreas Rurales del Sur Occidente de Guatemala -CODIAPSO- y Organización Social de Paz para Análisis e Integración del Desarrollo Sur Occidente -OSPAIDOC-.

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

Para mejorar el nivel y calidad de vida los habitantes del Municipio requieren de inversión de carácter social en escuelas, centros y puestos de salud, entre otros.

Entre las principales necesidades productivas y sociales que se investigaron en los centros poblados del Municipio, se encuentra el mejoramiento de vías de acceso, construcción de puestos de salud, escuelas, ampliación del mercado, así como la implementación de drenajes.

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

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

- **Flujo comercial**

Se desarrolla principalmente en el casco urbano, donde predominan las actividades comerciales, artesanales, agrícolas y pecuarias. Este flujo se divide de la siguiente manera:

- **Importaciones**

Dentro de los principales productos que ingresan al Municipio, se mencionan los siguientes: verduras, frutas, carne roja, ropa, calzado, alimentos de consumo diario y comida preparada.

- **Exportaciones**

Generalmente 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 del Municipio están: café, banano, rambután, macadamia, caña de azúcar y hule.

- Flujo financiero

Se conforma por las instituciones financieras que prestan los servicios de ahorro y crédito, así como de recepción y pago de remesas, entre ellos se encuentran: 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, ya sea en cuenta de ahorro o monetaria de los siguientes bancos: Industrial, S.A., G&T Continental, S.A. y Banco de Desarrollo Rural, S.A.

- Remesas familiares

A través de entrevistas a las instituciones financieras, se determinó que en el Municipio las remesas familiares representan un 10% de los ingresos mensuales.

## **1.12 INVENTARIO DE COMERCIO Y SERVICIOS Y GENERACIÓN DE EMPLEO**

Al momento de la investigación se identificaron 8 46 negocios, de los cuales 759 son comercios que cubren el 90% y 87 son establecimientos que prestan servicios que representan un 10%. Durante la toma de inventario se observó, que la mayoría de comercios se encuentran en el casco urbano, específicamente en la plaza central del mercado, donde los comerciantes se reúnen cada mañana para colocar las ventas y poner a disposición del usuario los diferentes productos.

El 90% de comercios proporciona 1,036 empleos; de aquí radica la importancia debido a que las personas que gozan de un trabajo por medio de esta fuente,



están en la capacidad de por lo menos satisfacer las necesidades básicas, de alimentación, vestuario y vivienda, para su propia subsistencia y de su familia.

Respecto a los servicios que representan el 10% de los negocios, estos generan 171 empleos. San Felipe es un municipio con gente esforzada y dedicada a los trabajos, se favorece por ser un lugar cercano a la cabecera de Retalhuleu, donde están los centros turísticos y por ende es factible que sea visitado por extranjeros.

### **1.13 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACIÓN DE EMPLEO**

La actividad productiva es el proceso a través del cual el hombre transforma los insumos como materias primas, recursos naturales y otros, con el objeto de producir bienes y servicios que se requieran para satisfacer las necesidades.

Las actividades productivas a las que se dedican los pobladores del Municipio son: agrícola, pecuaria, artesanal, agroindustrial, comercio y servicios.

- **Actividad agrícola**

Aporta el 55% a la economía del Municipio sobre el resto. El café es el producto más representativo, debido a los volúmenes generados en todos los estratos de finca. Representa el 33% del total de valor de la producción agrícola; seguido por la caña de azúcar; sin embargo, este último producto sólo se encuentra en los estratos familiares y multifamiliares. La caña de azúcar es producida en la finca San Luis y Santa Clara.

- **Actividad pecuaria**

La producción de ganado bovino es una fuente importante en la generación de empleo para las personas que viven en el Municipio. Entre las principales actividades pecuarias a las que se dedica la población están: crianza y engorde de ganado bovino, producción de leche, pollos de engorde y producción de

huevos; sin embargo, con menor representatividad se realizan actividades de engorde de ganado porcino y pez tilapia. Se detalla la generación de empleo en microfincas, subfamiliares y familiares: 27.85%, 37.28% y 34.87% respectivamente.

- Actividad artesanal

Entre las actividades artesanales que se realizan en el Municipio, se encuentran: panaderías, carpinterías, productos de bambú y sastrería, las cuales únicamente son representadas por pequeños artesanos.

La actividad de panadería emplea a 22 personas equivalentes al 37% de la generación de empleo; seguida por la carpintería con el 32% sobre el valor total.

Los productos de bambú es la actividad productiva que genera menos empleo, porque representa el 12%, debido a la escasa demanda que existe por sus artesanías. Se detectó que en la actividad artesanal se emplea mano de obra familiar, en donde los productores no la consideran como parte del costo.

- Actividad agroindustrial

La actividad agroindustrial representa la segunda actividad productiva más importante del municipio de San Felipe; la pequeña empresa genera el 2.64%, la mediana el 22.36% y la grande el 75%, el café en pergamino el único que integra este rubro, cultivado para su exportación.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LAS PANADERÍAS

En este capítulo se describe y analiza la situación actual de la producción de pan en el municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, por medio de las variables: descripción del producto, producción, características tecnológicas, resultados financieros, comercialización, organización empresarial, problemática encontrada y propuestas de solución.

Existen 12 unidades productivas ubicadas en el área urbana que se dedican a la elaboración de pan dulce, pirujo y francés. Al momento de la investigación aportan a la economía Q. 1,205,196.00 anualmente.

#### 2.1 VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN

En la actividad de panadería se identifica que los artesanos elaboran varios productos que integran el volumen. El valor es determinado por el precio de venta de cada producto, a continuación, se presenta el cuadro de volumen y valor de la producción de pan dulce, pirujo y francés.

**Cuadro 2**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal Panadería**  
**Volumen y Valor de la Producción**  
**Año: 2015**

Tamaño/producto	Unidades productivas	Unidad de medida	Volumen	Precio unitario Q.	Valor Q.
<b>Pequeño artesano</b>					
<b>Panadería</b>	<b>12</b>		<b>2,411,832</b>		<b>1,205,916</b>
Pan dulce mediano		unidad	941,760	0.5	470,880
Pan pirujo mediano		unidad	928,704	0.5	464,352
Pan francés mediano		unidad	541,368	0.5	270,684

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

La 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 cada unidad genera Q 1,205,916.00.

Los productos líderes son el pan dulce y pirujo, debido a que ambos representan el 39% del valor producido, seguido por el pan francés con 22% sobre el valor total.

## **2.2 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS**

Con base en el trabajo de campo, se determinó que los productores de pan se clasifican como pequeños artesanos, debido a que utilizan herramientas y maquinarias tradicionales, se mencionan las siguientes: horno de leña, refinadora, mezcladora, bolillo, raspador o espátula, paleta de madera, batidora manual, colador, pala, moldes y bandejas, la mano de obra es familiar, el proceso productivo es simple, no tienen asistencia técnica y el financiamiento es interno.

El tipo de financiamiento al que acuden los pequeños artesanos es por medio de ahorros familiares o anticipos de clientes, lo que no permite cubrir la compra de equipo y maquinaria sofisticada para la producción.

El espacio físico que utiliza el artesano para elaborar los productos se encuentra en su vivienda, lo que motiva a emplear mano de obra familiar, con el conocimiento de las técnicas y procesos de una forma empírica que han sido transmitidas de generación a generación.

## **2.3 RESULTADOS FINANCIEROS**

A continuación se presentan los resultados financieros de panadería con los productos de pan dulce, pirujo y francés; el costo directo de producción detalla los insumos, mano de obra y costos indirectos variables que se utilizan para la producción; el estado de resultados detalla las ventas, gastos y utilidad del año.

### **2.3.1 Costo directo de producción**

Para determinar los costos anuales de producción de pan dulce, pirujo y francés se utilizó el método de costo directo.

A continuación, se presenta el costo directo de producción, comparándose los datos de encuesta e imputados durante el período en estudio.

**Cuadro 3**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal Panadería**  
**Estado de Costo Directo de Producción**  
**Por Tamaño de Empresa y Producto**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Tamaño/producto</b>	<b>Pequeña</b>	
	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
<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>
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
<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>352,595</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>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

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Tamaño/producto</b>	<b>Pequeña</b>	
	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
<b>Elementos del costo</b>		
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>
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>	928,704	928,704
<b>Costo unitario</b>	<b>0.336243</b>	<b>0.376891</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>	541,368	541,368

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Tamaño/producto</b>	<b>Pequeña</b>	
	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
<b>Elementos del costo</b>		
<b>Costo unitario</b>	<b>0.336247</b>	<b>0.376893</b>

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

La diferencia se ve reflejada en la mano de obra al realizar la comparación de datos encuesta e imputados, esto se debe a que el artesano no toma en cuenta el pago de salario, bonificación incentivo y séptimo día, conforme al Acuerdo Gubernativo Número 765-2003 para la panadería.

De la misma forma en los costos indirectos variables existe diferencias en cada producto, en datos encuesta e imputados, se da debido a que se excluye el pago de bono 14, aguinaldo, indemnización, vacaciones y cuotas patronales IGSS, conforme a la ley.

### 2.3.2 Estado de resultados

Es un estado financiero que muestra los resultados de operación por un período determinado, se encuentra comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del mismo año, el resultado puede reflejar utilidad o pérdida. A continuación, se presenta el mismo.

**Cuadro 4**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal Panadería**  
**Estado de Resultados**  
**Por Tamaño de Empresa y Producto**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Tamaño/producto</b>	<b>Pequeña</b>	
	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
<b>Panadería</b>		
<b>Pan dulce mediano</b>		
<b>Ventas</b>	<b>470,880</b>	<b>470,880</b>

Continúa en la página siguiente...

... Viene de la página anterior

<b>Tamaño/producto</b>	<b>Pequeña</b>	
	<b>Encuesta</b>	<b>Imputados</b>
(-) 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)
<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.

Para el rubro de ventas se consideran los datos del cuadro de volumen y valor anual de la producción. En el costo de producción existe una variación entre los valores encuestados e imputados, derivado del cálculo de la bonificación incentivo, séptimo día, cuotas patronales IGSS y prestaciones laborales.

En los costos y gastos fijos existen diferencias debido a que el artesano en datos encuesta no costea la depreciación de los activos fijos, que son utilizados en el



proceso productivo, para datos imputados se calcula la depreciación anual de los hornos de leña, refinadora, bandejas, vitrinas y clavijeros.

Los gastos de venta en la panadería se integran por las bolsas plásticas de cinco libras y de media arroba que utiliza el productor para vender el pan. Por último, se presenta la deducción del Impuesto Sobre la Renta -ISR-, con aplicación del 25% a la ganancia antes del impuesto de acuerdo a la ley.

## 2.4 RENTABILIDAD

Permite identificar aquellos productos que son más rentables para el Municipio en cada actividad productiva. Los estados financieros necesarios para evaluar la rentabilidad son: el costo directo de producción y de resultados. A continuación, se presenta los indicadores para su análisis.

**Cuadro 5**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal Panadería**  
**Rentabilidad**  
**Por Tamaño de Empresa y Productos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Pequeño artesano					
	Encuesta		Imputados		Encuesta	
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

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

### Rentabilidad en ventas:

$\frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Ventas netas}}$	0.24	0.17	0.24	0.17	0.24	0.17
--	------	------	------	------	------	------

### Rentabilidad en costos y gastos:

$\frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Costos+gastos}}$	0.34	0.23	0.36	0.22	0.36	0.22
---	------	------	------	------	------	------

Por cada quetzal en ventas, los tres productos obtienen una ganancia de Q. 0.24 de acuerdo a datos encuesta, mientras que datos imputados muestra un rendimiento de Q. 0.17 por cada quetzal, que da como resultado una diferencia de Q. 0.07 entre los datos reales y encuesta.

Para datos encuesta el artesano en los costos y gastos, tiene la capacidad de generar Q. 0.34 por cada quetzal que invierte en la producción de pan dulce y Q. 0.36 para pan pirujo y francés. Por otra parte, los datos imputados reflejan que por cada quetzal invertido se generan Q. 0.22 de rendimiento.

## **2.5 FINANCIAMIENTO**

Es importante señalar que el financiamiento es indispensable para el desarrollo de cualquier actividad económica y conlleva a elevar el nivel de vida de la población. Los tipos de financiamiento pueden ser de fuentes internas y externas.

### **2.5.1 Fuentes internas**

Se estableció que los artesanos hacen uso de este tipo de financiamiento, para la obtención de insumos o materiales como: levadura, azúcar, manteca vegetal, huevos, entre otros. Los recursos provienen del capital propio, ahorros, mano de obra familiar e ingresos provenientes de la venta de la producción anterior (autofinanciamiento).

## **2.6 COMERCIALIZACIÓN**

Es una serie de actividades que constituyen la manipulación y transferencia de productos, que aceleran el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor final, incluye todo lo relacionado con la publicidad, distribución, técnicas de mercadeo, planificación del producto, promoción, investigación y desarrollo, ventas, transporte y almacenamiento de bienes y servicios.

La actividad económica de panaderías del Municipio fue sujeto de análisis, a través de la mezcla de mercadotecnia, canales y márgenes de comercialización, los cuales se analizan a continuación.

#### 2.6.1 Mezcla de mercadotecnia

Como resultado de la investigación realizada, se presenta la mezcla de mercadotecnia correspondiente a la panadería.

La siguiente tabla desarrolla la mezcla de mercadotecnia de los tres productos relevantes de dicha actividad en el Municipio los cuales son: pan dulce, pirujo y francés.

**Tabla 1**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal Panadería**  
**Mezcla de Mercadotecnia**  
**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).		

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Variable	Panadería		
	Pan dulce mediano	Pan pirujo mediano	Pan francés mediano
Característica	Hecho de harina, huevo, levadura, sal, azúcar, agua, manteca vegetal y royal.	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 el uso de huevo en el francés.	
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.		
Precio	Existe uniformidad en el precio dentro del Municipio el cuales corresponde a Q. 0.50 por cada unidad.		
Peso Tamaño	En promedio los panes dulces pesan 60 gramos.	El promedio de peso de un francés o un pirujo es de 50 gramos.	
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 un canal 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.		

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Variable	Panadería		
	Pan dulce mediano	Pan pirujo mediano	Pan francés mediano
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.

Se determinó que los productos no poseen marcas para identificar el producto, lo cual es importante debido a que permite aumentar la probabilidad de lealtad y que los clientes se identifiquen con el mismo; otro beneficio del uso de marca es el posicionamiento de los productos en el mercado.

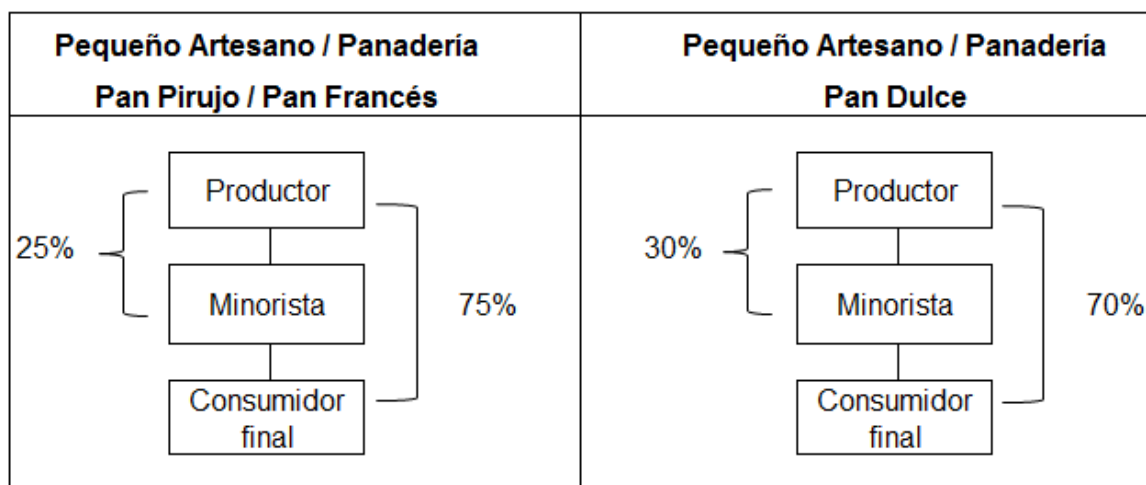
Se aprecia que la actividad de panadería logra llegar a los consumidores finales tanto en el área urbana como en la rural a pesar de que las unidades productivas se ubican en el casco urbano. La cobertura en lo rural se logra a través de canales indirectos.

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.

### 2.6.2 Canales de comercialización

La siguiente gráfica representa los canales de comercialización segmentados por tipo de producto, que se observó durante la investigación en el Municipio.

**Gráfica 1**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal Panadería**  
**Canales de Comercialización**  
**Año: 2015**



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

Durante la investigación se determinó que el pequeño artesano de pan pirujo, vende la mayor parte de la producción 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, en su mayoría son las tiendas que están localizadas en el área urbana.

### 2.6.3 Márgenes de comercialización

A continuación se detalla el porcentaje de participación y rendimiento obtenido en el proceso de comercialización de pan dulce, pirujo y francés.

**Cuadro 6**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal Panadería**  
**Márgenes de Comercialización**  
**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
Empaque			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.

Se observa que los productores tienen un margen de participación del 91% y los intermediarios el 9%, con un rendimiento del 8% sobre la inversión, asimismo los costos de transporte, carga y almacenamiento que conlleva el proceso de comercialización los cubre el intermediario minorista.

## 2.7 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Se describe la organización, como fase del proceso administrativo que permitirá a los artesanos optimizar recursos y mejorar tiempo de producción; por consiguiente es imprescindible determinar qué tipo de organización y estructura poseen al año 2015.

### 2.7.1 Sistema organizacional

El sistema organizacional de las panaderías es lineal, debido a que sigue una línea de autoridad descendente y las tareas se realizan con cierto grado de especialización que ha sido transmitido de generación en generación. Los propietarios cuentan con una organización informal, dado que no han

implementado la planeación, por ende el personal no tiene conocimiento hacia dónde se dirigen.

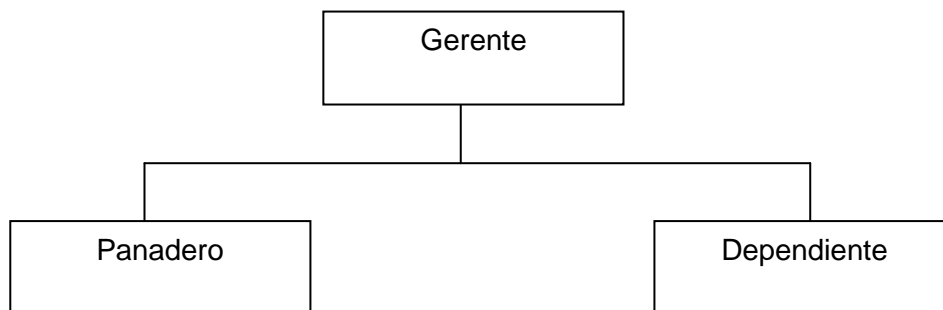
### 2.7.2 Estructura y diseño organizacional

Los propietarios no tienen por escrito normas o políticas que rijan el comportamiento de sus colaboradores, aunque cada uno de ellos participa en el proceso productivo de acuerdo a los conocimientos adquiridos de manera empírica basándose en normas de conducta aceptadas en la sociedad.

No poseen división de trabajo, ni departamentalización, presenta un diseño de jerarquización centralizado y coordinado por el propietario. No existe complejidad porque sólo se constataron dos niveles jerárquicos. En cuanto a la formalización, se establece que cada unidad productiva no cuentan con manuales administrativos.

Las instrucciones de trabajo son giradas por el propietario de manera verbal; por lo tanto, la comunicación es informal de manera descendente. A continuación se presenta la estructura organizacional de las unidades productivas de panadería; no obstante, no la tienen establecida.

**Gráfica 2**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Producción Artesanal Panadería**  
**Estructura Organizacional**  
**Año: 2015**



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



Las panaderías presentan dos niveles jerárquicos organizacionales: 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 panes que ofrecen a la comunidad y el dependiente que se encarga de la atención al cliente, despacho y cobro.

### 2.7.3 Proyección de la organización

La actividad económica de panadería tiene proyección: económica, social y cultura, detallada a continuación:

#### 2.7.3.1 Económica

Las panaderías sobresalen en la participación económica del Municipio a la vez generan utilidades a los propietarios y aportan empleos, regularmente a los miembros del núcleo familiar.

#### 2.7.3.2 Social

En este aspecto se encuentran en desventaja, dado que no existe algún tipo de organización social que ayude a la comunidad a orientar en temas administrativos y contables.

#### 2.7.3.3 Cultural

Las panaderías no tienen proyección cultural, debido a que trabajan de forma individual.

## **2.8 GENERACIÓN DE EMPLEO**

La panadería genera más empleo que las otras actividades dentro del Municipio, a consecuencia del tipo de trabajo que requiere la transformación de los insumos.

Se establece que las panaderías son las más representativas en cuanto a la generación de empleo, porque contribuye con 22 puestos de trabajo que

representan el 37% de la generación de empleo artesanal.

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

Este apartado presenta la problemática que afrontan las unidades productivas de panadería y desarrolla las posibles soluciones que contribuyen a mejorar la situación actual.

### **2.9.1 Problemática encontrada**

Al finalizar la investigación de la actividad artesanal de panadería, se estableció las siguientes problemáticas:

Cada una de las panaderías no aplican principios de la organización empresarial, reflejándose en la falta de planeación, dado que no poseen visión, misión, valores y objetivos.

El tipo de organización es informal, carece de una estructura organizacional y manuales administrativos que ayuden a la administración eficiente y eficaz.

Carecen de un proceso de reclutamiento, capacitación y motivación, factores que afectan directamente al recurso humano, siendo este la piedra angular de cualquier empresa.

Las panaderías funcionan de forma individual, debido a que no existe un tipo de organización que las reúna y brinde asistencia técnica para impulsar el desarrollo del sector.

### **2.9.2 Propuestas de solución**

Según la problemática encontrada a continuación se presentan las propuestas de solución:

La planeación es una etapa indispensable en el área administrativa que deberán desarrollar las panaderías del Municipio, para lo cual se propone que el

propietario elabore y ubique la misión y visión en lugares visibles, con la finalidad de dirigir a su personal, motive y brinde identidad con la empresa. Deberá mantener por escrito los objetivos semanales, mensuales y anuales, además deberán ser divulgados a todos sus colaboradores.

La panadería tendrá una organización de tipo formal, debido a que deberán basarse en la estructura organizacional propuesta, para determinar las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores. También implementar herramientas administrativas tales como: manual de organización, manual de normas y procedimientos, políticas y reglamento interno de trabajo, para coordinar, supervisar y controlar de manera planificada todas las actividades.

Con base en el manual de organización que el propietario elabore, se deberán realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción, con la finalidad de tener la persona idónea en el puesto y lograr el desempeño eficiente de la misma.

Para obtener mayores márgenes de rentabilidad, se sugiere que los pequeños artesanos de panadería se organicen por medio de un comité, con la finalidad de tener representación jurídica que permita gestionar asesoría técnica y financiera, obtener mejores precios y calidad de materia prima, así como mejorar y diversificar la producción.

## **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 el proyecto en mención 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 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 todas 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.

Para la ejecución del proyecto se necesitará de una inversión de Q. 109,487.65 de la cual Q. 69,487.65 representarán las aportaciones de los asociados a 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 33250 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 necesario 7,777.77 libras de café pergamino y 38,888.89 litros de leche, lo que equivale a 0.46% y 11.27% respectivamente, del volumen de producción.

Por tal razón, se consideró una potencialidad el 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 recomienda sea proporcionada por las microfincas del Municipio, debido a que según investigación de campo, el precio de un litro es de Q. 4.50, lo que 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 empleo 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 dulces de café con leche, mediante una propuesta de inversión para contribuir al desarrollo socioeconómico del Municipio.

### 3.2.2 Objetivos específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos:

- Obtener financiamiento, tanto de fuentes internas como externas para la compra de recursos.
- Promover la integración de una Cooperativa formada por dueños de microfincas dedicadas al cultivo de café y leche, con el fin de obtener capital de trabajo y financiamiento para la producción.
- Generar fuentes de empleos directos e indirectos, para mejorar el nivel de vida de los habitantes del Municipio.
- Aprovechar 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 de los dulces artesanales.
- Incrementar la actividad productiva del Municipio, por medio de la adecuada implementación del proyecto.
- Expandir la comercialización del producto a otros Municipios.
- Ofrecer al consumidor un producto de calidad a un precio accesible, en los mercados seleccionados, con la ayuda de intermediarios.

## 3.4 ESTUDIO DE MERCADO

Analiza la oferta, demanda, precio y comercialización del dulce de café con leche para establecer la viabilidad del proyecto. Asimismo 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 antiinflamatorias, antisépticas y antioxidantes gracias a los ingredientes como lo son: canela, pimienta gorda y clavo de olor.

A continuación, se muestra la tabla nutricional:

**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.

Se observa, que contiene kilocalorías y proteínas compuestos que dan valor energético al dulce; las proteínas y calcio son nutrientes vitales dado que permiten el crecimiento del ser humano. No tiene grasa, fibra dietética y vitamina C. Se aprecia que de sodio tiene 14.00 mg, entre las funciones se mencionan:

ayuda al correcto funcionamiento del sistema nervioso, forma parte de los huesos y regula la presión arterial. Entre los usos están: fiestas infantiles, regalos y artículos promocionales.

### 3.5 OFERTA

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

#### 3.5.1 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 en base a la oferta total histórica.

**Cuadro 7**  
**Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Oferta Total Histórica y Proyectada**  
**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 y el método de mínimos cuadrados, donde  $a=1,696,421$  y  $b=39,880$ , para las importaciones, año base 2013.

Se determina que la oferta histórica muestra un incremento anual promedio de 2.45%, asimismo, se concluye que la oferta 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. Se determinó los datos históricos, por medio de inventarios de comercios en los municipios meta, seguido de entrevista a dependientes de abarroterías y así se obtuvo un promedio de ventas de dulces.

### 3.6 DEMANDA

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

#### 3.6.1 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 el consumo per cápita de tres dulces por semana. A continuación, se muestra el cuadro.

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

<b>Año</b>	<b>Población Total</b>	<b>38% Población Delimitada</b>	<b>Consumo Per cápita unidades</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-, estimaciones de la población total por municipio, período 2011-2020; XiapSatey, E.L. 2014. Nivel de conocimiento del paciente diabético sobre su enfermedad. Tesis MSc. Guatemala, USAC, cuadro de demanda potencial histórica y proyectada, cuadro de consumo aparente histórico y proyectado.

Se determina que existe una tendencia promedio al alza de 1.88% anual de demanda potencial para el período proyectado, el cual se relaciona directamente con el aumento de la población del mercado meta.

Los datos utilizados para delimitar la población al 38% son: el 14% tiene cinco años o menos, según la proyecciones poblacional del -INE- a través del documento mapas de pobreza 2013 de la misma institución y encuestas efectuadas en la investigación de campo, se estimó que el 39% es extremadamente pobre, asimismo se estableció el 9% de la población se diagnosticó con diabetes.

### 3.6.2 Consumo aparente histórico y proyectado

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

**Cuadro 9**  
**Municipio de San Felipe, San Sebastián, San Andrés Villa Seca, y**  
**Retalhuleu, departamento de Retalhuleu**  
**Consumo Aparente Histórico y Proyectado**  
**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 dulces 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 un 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.

### 3.6.3 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, también presenta las proyecciones para un período de cinco años, los cuales se obtuvieron a través del método de mínimos cuadrados.

Cabe mencionar, que por fines de la investigación la demanda insatisfecha se estableció por medio de la mezcla de productos sustitutos, es decir, dulces industriales con sabor a café y leche se utilizó el 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**  
**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 datos de los cuadros No. 8 y 9.

A pesar de que existieron productos sustitutos en el período 2011 al 2015, la demanda insatisfecha fue cubierta solo el 7.68%, debido a que no se comercializan dulces artesanales con la cantidad de calcio que brinda el producto DUCALECH y precisamente el valor nutricional hace posible cubrir aproximadamente el 29.90%. Asimismo, se pronosticó que la tendencia del crecimiento anual de la demanda insatisfecha para el período proyectado de los años 2016 al 2020 es constante de 1.88%, por lo tanto, se determina que existe mercado para la comercialización.

### **3.7 COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA**

Está compuesta por una cooperativa y propietarios de tiendas para llegar al consumidor final, como objetivo se pretende alcanzar el beneficio económico a los participantes.

#### **3.7.1 Mezcla de mercadotecnia**

Consta de variables tales como producto, precio, promoción y plaza de las que se dispone para desarrollar estrategias de mercadotecnia, a continuación se detalla cada variable.

##### **3.7.1.1 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, también en minerales como el calcio; 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:

#### 3.7.1.2 Uso del producto

Puede ser consumido por la población mayor a cinco años que desee disfrutar de un sabor agradable y valor nutricional.

#### 3.7.1.3 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, café y leche, es corta y simple para que sea fácil de recordar. Se propone usar el color amarillo, porque 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.

#### 3.7.1.4 Eslogan

El lema publicitario propuesto de DUCALECH es: “El dulce de tu tierra”, pretende que los consumidores se identifiquen con un producto de la región.

#### 3.7.1.5 Presentación y empaque

Pesa cuatro gramos, la 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. Para el consumidor final se usará papel metalizado.

#### 3.7.1.6 Etiqueta

Permite diferenciar a DUCALECH de los productos sustitutos, asimismo contiene información importante. 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**



La etiqueta contiene: información nutricional, ingredientes, aparece el logotipo, eslogan e imágenes del dulce.

Nuevamente se recomienda utilizar el color amarillo para atraer la atención de los consumidores; impresa en papel adhesivo en cada bolsa y mide 10 cm por 19 cm.

#### 3.7.1.7 Precio

Al tomar en cuenta los factores de la producción y comercialización, se determina que el precio de venta al intermediario es de Q. 29.00 por bolsa de 100 unidades y el precio para el consumidor final es de Q. 1.00 por tres unidades.

#### 3.7.1.8 Estrategia de precio

Existen diversos productos sustitutos para el dulce de café con leche, es decir, el mercado es atendido por varios oferentes por lo que se opta por una estrategia de fijación de precios basada en la competencia.

#### 3.7.1.9 Forma de pago

El sistema de pago en que opera el proyecto es al contado.

#### 3.7.1.10 Plaza

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

#### 3.7.1.11 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.

#### 3.7.1.12 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.

#### 3.7.1.13 Promoción

DUCALECH 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.

#### 3.7.1.14 Mercadeo directo

Al implementar el marketing directo, se logrará contactar y comunicarse con los clientes por medio del teléfono; este sistema a la vez impulsará el dulce y se realizará sondeos de la opinión de los clientes para mejorar el producto y el servicio al cliente.

#### 3.7.1.15 Merchandising

Consiste en decorar con afiches el punto de venta para atraer a los clientes. El material que se utilizará es banner, enseguida se muestra:

**Imagen 3**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Banner propuesto**  
**Año: 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 vinilico, impresión digital, con una estructura autosostenible (araña), las medidas son 60 centímetros de ancho por 1.60 metros de alto. Se puede apreciar imágenes de DUCALECH y el logotipo. Se propone utilizar el color verde para transmitir que es un producto nutritivo.

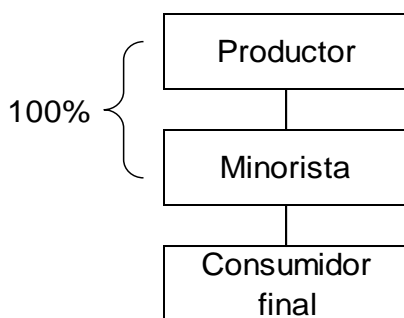
### 3.8 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

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

**Gráfica 3**  
**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 destinado a los minoristas, los que venden el producto al consumidor final. Los intermediarios son todas aquellas tiendas de los municipios del mercado meta.

#### 3.8.1 Márgenes de comercialización

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

**Cuadro 11**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**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	<u>0.01</u>	0.03	10.34	12.12
Alquiler			0.005			
Servicios básicos			0.005			
Consumidor final						
<b>Total</b>		<b>0.04</b>	<b>0.01</b>	<b>0.03</b>		<b>100</b>

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

El cuadro anterior muestra el porcentaje de rentabilidad donde el minorista obtiene un porcentaje aceptable de 12.12%. Esto provoca un mayor interés en el grupo de minoristas para alcanzar las metas de ventas pronosticadas.

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 de la bolsa de cien unidades de dulces aporta Q. 3.00 para el minorista y Q. 1.00 corresponde a gastos de comercialización.

### 3.9 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 del dulce de café con leche, volumen y valor de la producción, así como los requerimientos técnicos.

#### 3.9.1 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: técnicos, económicos y políticos.

También se debe analizar el acceso a fuentes para el abastecimiento de insumos y cercanía hacia los clientes.

#### 3.9.1.1 Macrolocalización

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

#### 3.9.1.2 Microlocalización

La planta se instalará en Villa de San Felipe, por localizarse a 14 kilómetros de la cabecera departamental de Retalhuleu y por la facilidad en el acceso para el transporte de los insumos.

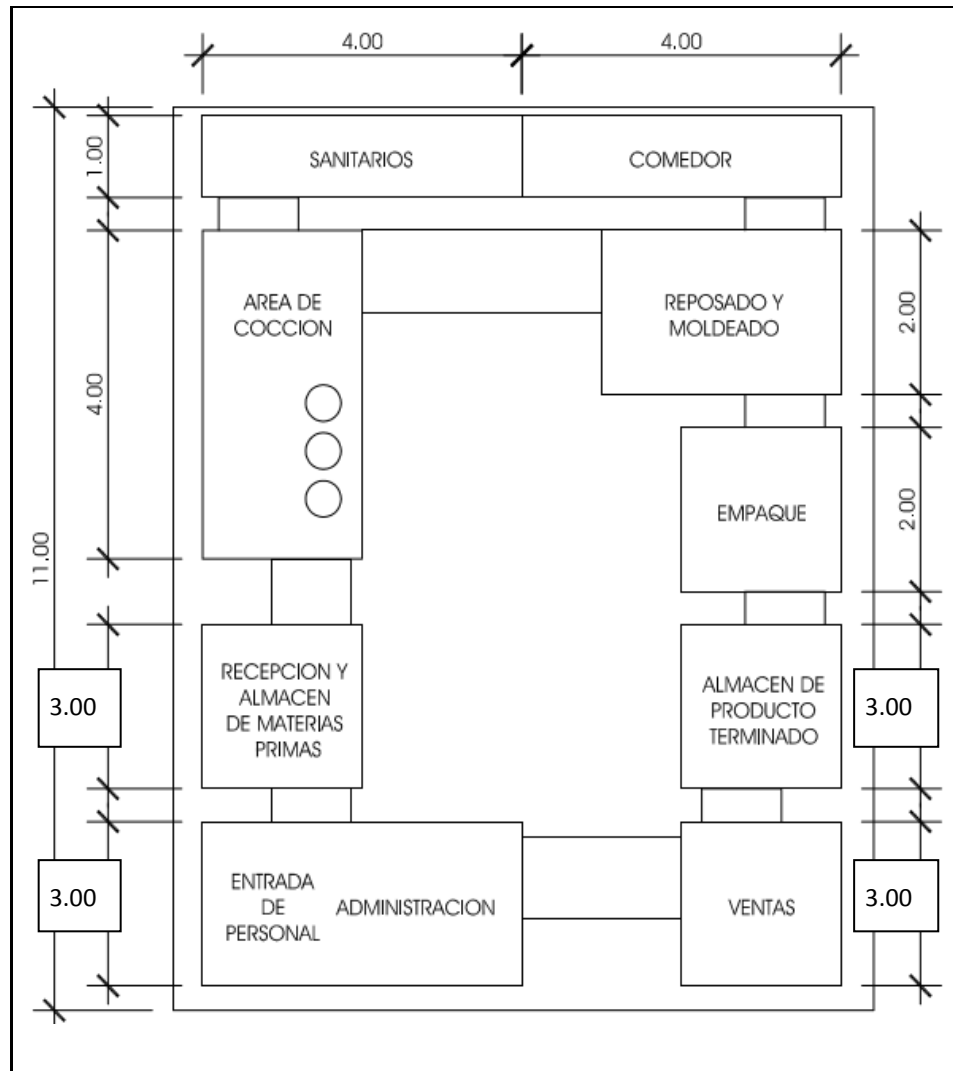
#### 3.9.2 Tamaño

El producto terminado se guardará en el área de almacenado, que mide tres metros cuadrados, con un volumen de producción de 175,000 bolsas de 100 dulces.

#### 3.9.3 Distribución de las instalaciones

De acuerdo con los requerimientos se necesita de un espacio físico de 88 mt<sup>2</sup>, en donde se ubicarán las áreas de producción, administración y ventas. A continuación, se muestra el plano de la planta de producción del dulce de café con leche.

**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 observa la localización y diseño de cada departamento. En la entrada se aprecia la administración, esto con el fin que el personal tenga acceso a los encargados de área; seguido de la recepción y almacén de materias primas, está cerca del ingreso para que se agilice el abastecimiento de materia prima; a la par se encuentra el área de cocción, así se reduce el tiempo de traslado. Al

fondo se ubican los sanitarios y comedor. Al lado del área de cocción se encuentra el reposado y moldeado, seguido del empaque, y al final, las ventas.

### 3.9.4 Volumen y valor de la producción

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

**Cuadro 12**  
**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 hayan producido un total de 166,250 bolsas de 100 unidades de dulce de café con leche. Asimismo, se prevé una merma de 5% de materia prima directa, debido a que los materiales tienden a disminuir la densidad durante el proceso de cocción.

### 3.9.5 Proceso productivo

El diagrama es una herramienta técnica que permite comprender la secuencia de las actividades. Para la elaboración de los dulces, el proceso de producción contempla un total de 10 actividades que se realizarán de manera ordenada y sistemática, con el objetivo de lograr la eficiencia en el trabajo de los

colaboradores. 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.	0.002300
Molido de Café	Se muele el café pergamino en el molino de discos.	0.002600
Pesado de ingredientes	Pesar los insumos (leche natural, agua, azúcar morena, café molido, canela, pimienta gorda y clavo de olor) con la bascula.	0.001299
Hervir ingredientes	Hervir en una olla el agua, café molido, clavo de olor y pimienta gorda. En otra olla hervir la leche y canela. Cocinar a fuego medio.	0.005199
Mezclado	Mezclar con las paletas de madera, el jarabe de café en la olla donde está la leche.	0.005499
Reposado	Retirar la mezcla del fuego, dejar que repose para que alcance una temperatura adecuada que permita su moldeado y manipulación.	0.002600
Moldeado	Colocar la mezcla en los moldes de dulces, se realiza con las manos utilizando guantes.	0.001999
Empaque	Se saca el dulce del molde, luego colocar la envoltura a cada dulce, empacar en bolsas de 100 unidades cada una.	0.003499
Control de calidad	Se toma un dulce al azar, y se revisa que mantenga su sabor y forma artesanal (redonda).	0.001999
Almacenado	Se almacena el producto terminado en un lugar fresco, en el almacén de producto terminado.	0.001299
Fin		

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

Se requiere de diez pasos para producir los dulces, se mencionan a continuación: selección y limpieza, molido de café, pesado de ingredientes, hervir ingredientes, mezclado, reposado, moldeado, empaque, control de calidad y almacenado. El tiempo necesario que describe el flujograma corresponde a la producción de una bolsa de 100 unidades de dulces de café con leche.

### 3.9.6 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 dulces.
- Utilización de guantes, gabacha y redecilla mientras se encuentra 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.

### 3.9.7 Normas de limpieza

Son especificaciones para la adecuada higiene de los utensilios y equipo de cocina en el área de producción para resguardar la calidad de los alimentos.

- Lavar diariamente los utensilios de cocina: ollas, paletas y artículos utilizados para la elaboración de los dulces.
- Los utensilios y equipo de cocina deben de colocarse en los sitios destinados para su almacenamiento después de su utilización.
- Limpiar las mesas y estufas utilizadas en la producción.
- Barrer y trapear diariamente el área de preparación de alimentos, esto debe realizarse antes de iniciar las actividades productivas.
- Los recipientes de basura deben permanecer tapados para evitar contaminación.

### 3.9.8 Requerimientos técnicos

Este apartado comprende 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**  
**Año: 2015**

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 TCS 60Kg plataforma 40X30cm	Unidad	1
Cizalla de documentos modelo 100	Unidad	1

Continúa en la página siguiente...



...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
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 mts cúbicos	Unidad	1
<b>Mobiliario de producción</b>		
Mesas de 1x2 metros metal inoxidable	Unidad	2
Estanterías metálicas de 85x30x2.20 metros	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

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
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)
<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 8X12 cristal	Millar	2.90
Stickers full color 10X19 cms.	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 cms de largo X 1/2 pulgada de longitud)	Metro	200
Termómetros	Unidad	4
<b>Gastos de venta</b>		
Alquiler inmueble	Mensual	1

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
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>		
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.

Como se observa, para la realización del proyecto es necesario: equipo y mobiliario de producción, mobiliario y equipo de oficina, equipo de computo, entre otros.

Con respecto a la mano de obra directa (relacionada con el proceso productivo), se consideró la demanda estimada y el tiempo requerido para la fabricación de los dulces de café con leche, por lo que se estableció que el mínimo de

colaboradores del área operativa es de tres. Mientras que para la mano de obra indirecta se requiere de: un administrador, encargados de comercialización, compras, producción y un vendedor.

### 3.10 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

Este estudio se desarrollará en el capítulo IV del informe.

### 3.11 ESTUDIO FINANCIERO

Establece la inversión monetaria del proyecto con base a la fija, al 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.

#### 3.11.1 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 y de operación. A continuación, se detalla.

**Cuadro 13**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Inversión Fija**  
**Año: 1**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario Q.	Total Q.
<b>Tangible</b>				<b>37,065</b>
<b>Equipo de producción</b>				<b>20,500</b>
Molino de discos para café, eléctrico de 1HP	Unidad	1	4,500	4,500
Bascula electrónica TCS 60Kg plataforma 40X30cm	Unidad	1	1,500	1,500
Cizalla de documentos modelo 100	Unidad	1	632	632

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario Q.	Total Q.
Selladoras de bolsas #8	Unidad	2	160	320
Estufas industriales de 3 hornillas TFH3-19	Unidad	2	2,170	4,340
Cilindros de 100 libras	Unidad	2	1,454	2,908
Congelador tipo cofre capacidad de 20 mts cúbicos	Unidad	1	6,300	6,300
<b>Mobiliario de producción</b>				<b>8,920</b>
Mesas de 1x2 metros metal inoxidable	Unidad	2	2,360	4,720
Estanterías metálicas de 85x30x2.20 metros	Unidad	8	225	1,800
Azafates	Unidad	160	15	2,400
<b>Mobiliario y equipo de oficina</b>				<b>3,115</b>
Escritorios para oficina	Unidad	2	500	1,000
Sillas para escritorio	Unidad	4	180	720
Archivo robot de 3 gavetas metálico	Unidad	1	525	525
Mesas cuadrada de plástico	Unidad	6	108	648
Sillas plásticas	Unidad	6	37	222
<b>Equipo de computación</b>				<b>4,530</b>
Equipo de computación	Unidad	2	2,000	4,000
Impresora multifuncional	Unidad	2	265	530
<b>Intangible</b>				<b>3,500</b>
<b>Gastos de organización</b>				<b>3,500</b>
Gastos de organización		1	3,500	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 y el 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.

## 3.11.2 Inversión en capital de trabajo

Es el recurso financiero necesario para las operaciones del proyecto que se distribuyen en materia prima, mano de obra, costos indirectos variables, fijos, gastos de venta y administrativos. A continuación, se describe.

**Cuadro 14**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Inversión en Capital de Trabajo**

<b>Mes: 1</b>				
Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
<b>Insumos</b>				<b>24,623.58</b>
Leche	Litros	3,240.6844	4.50	14,583.08
Café pergamino	Libras	647.4828	7.58	4,907.92
Azúcar	Libras	1,620.1680	2.50	4,050.42
Agua	Litros	972.0930	0.43	418.00
Canela	Onzas	647.5000	1.00	647.50
Clavo de olor	Onzas	4.4320	2.50	11.08
Pimienta gorda	Onzas	4.4640	1.25	5.58
<b>Mano de obra</b>				<b>8,455.34</b>
Selección y limpieza de café pergamino				
	Día	6.7104	78.72	528.24
Molido de café pergamino				
	Día	7.5848	78.72	597.08
Pesado ingredientes				
	Día	3.7907	78.72	298.40
Hervir ingredientes				
	Día	15.1655	78.72	1,193.83
Mezclado				
	Día	16.0398	78.72	1,262.65
Reposado				
	Día	7.5848	78.72	597.08
Moldeado				
	Día	5.8318	78.72	459.08
Empaque				
	Día	10.2080	78.72	803.57
Control de calidad				
	Día	5.8318	78.72	459.08
Almacenado				
	Día	3.7909	78.72	298.42
Bonificación incentivo				
		3	250.00	750.00
Séptimo día				
		(1/6)	7,247.43	1,207.91
<b>Costos indirectos variables</b>				<b>9,193.72</b>
Cuota patronal		7,705.34	0.1267	976.27
Prestaciones laborales		7,705.34	0.3055	2,353.98
Gas propano	Cilindro	0.6967	360.00	250.81
Papel de empaque metalizado	Millar	2.90	900.00	2,610.00

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
Bolsas de empaque 8X12 cristal	Millar	2.90	90.00	261.00
Stickers full color 10X19 cms.	Millar	2.91	940.00	2,741.66
<b>Costos fijos de producción</b>				<b>8,056.85</b>
Alquiler inmueble	Mensual	1	590.91	590.91
Encargado de producción	Mensual	1	2700.00	2,700.00
Bonificación incentivo	Mensual	1	250.00	250.00
Cuota patronal	Mensual	2,700	0.1267	342.09
Prestaciones laborales	Mensual	2,700	0.3055	824.85
Gabachas	Unidad	3	15.00	45.00
Redecillas	Caja	1	68.00	68.00
Guantes	Caja	1	9.00	9.00
Ollas #50 capacidad de 85 litros	Unidad	6	365.00	2,190.00
Paletas de madera	Unidad	12	10.00	120.00
Coladores #14	Docena	1	57.00	57.00
Moldes (tuvos de pvc de 1 cms de largo X 1/2 pulgada de longitud)	Metro	200	4.00	800.00
Termómetros	Unidad	4	15.00	60.00
<b>Gastos de venta</b>				<b>8,547.88</b>
Alquiler inmueble	Mensual	1	90.91	90.91
Publicidad	Mensual	1	625.00	625.00
Encargado comercialización	Mensual	1	2500.00	2,500.00
Bonificación incentivo	Mensual	1	250.00	250.00
Cuota patronal	Mensual	2,500	0.1267	316.75
Prestaciones laborales	Mensual	2,500	0.3055	763.75
Vendedor	Mensual	1	2,375	2,375.00
Bonificación incentivo	Mensual	1	250	250.00
Bonificación depreciación empleados	Mensual	1	350	350.00
Cuota patronal	Mensual	2,375	0.1267	300.91
Prestaciones laborales	Mensual	2,375	0.3055	725.56
<b>Gastos de administración</b>				<b>10,045.28</b>
Alquiler inmueble	Mensual	1	318.18	318.18
Administrador	Mensual	1	3,000	3,000.00
Bonificación incentivo	Mensual	1	250	250.00
Cuota patronal	Mensual	3,000	0.1267	380.10
Prestaciones laborales	Mensual	3,000	0.3055	916.50
Encargado de compras	Mensual	1	2,500	2,500.00
Bonificación incentivo	Mensual	1	250	250.00

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
Prestaciones laborales	Mensual	2,500	0.3055	763.75
Honorarios contador	Mensual	1	500	500.00
Papelería y útiles	Mensual	1	150	150.00
Agua, luz y teléfono	Mensual	1	700	700.00
<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%.

### 3.11.3 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 15**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Inversión Total**  
**Año: 2015**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Sub total	Total
<b>Inversión fija</b>		<b>40,565.00</b>
Equipo de producción	20,500.00	
Mobiliario de producción	8,920.00	
Mobiliario y equipo de oficina	3,115.00	
Equipo de computación	4,530.00	
Gastos de organización	3,500.00	
<b>Inversión en capital de trabajo</b>		<b>68,922.65</b>

Continúa en la página siguiente...



...Viene de la página anterior

<b>Descripción</b>	<b>Sub total</b>	<b>Total</b>
Mano de obra	8,455.34	
Costos indirectos variables	9,193.72	
Costos fijos de producción	4,707.85	
Útiles de cocina	3,349.00	
Gastos de venta	8,547.88	
Gastos de administración	10,045.28	
<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 la fija, el 63.00% para capital de trabajo y 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.

#### 3.11.4 Financiamiento

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, que son distribuidos en recursos propios y recursos ajenos.

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

<b>Descripción</b>	<b>Recursos propios</b>	<b>Recursos ajenos</b>	<b>Inversión total</b>
<b>Inversión fija</b>	<b>25,565.00</b>	<b>15,000.00</b>	<b>40,565.00</b>
Equipo de producción	5,500.00	15,000.00	20,500.00
Mobiliario de producción	8,920.00		8,920.00
Mobiliario y equipo de oficina	3,115.00		3,115.00
Equipo de computación	4,530.00		4,530.00
Gastos de organización	3,500.00		3,500.00
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>43,922.65</b>	<b>25,000.00</b>	<b>68,922.65</b>
Insumos	9,623.58	15,000.00	24,623.58

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Recursos propios	Recursos ajenos	Inversión total
Costos indirectos variables	4,193.72	5,000.00	9,193.72
Costos fijos de producción	4,707.85		4,707.85
Útiles de cocina	3,349.00		3,349.00
Gastos de venta	8,547.88		8,547.88
Gastos de administración	10,045.28		10,045.28
<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 parte 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, mientras que los recursos ajenos figuran con el 36.53% del total. A continuación, se presenta el cuadro de amortización del préstamo.

**Cuadro 17**  
**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)**

Año	Amortización a capital	Tasa de interés 12%	Total	Saldo de capital
				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 del proyecto.

### 3.11.5 Estados financieros

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

#### 3.11.5.1 Estado de costo directo de producción proyectado

Es la integración de la producción anual, se presenta proyectado por los primeros cinco años de producción.

**Cuadro 18**  
**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)**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Insumos</b>	<b>295,483</b>	<b>295,483</b>	<b>295,483</b>	<b>295,483</b>	<b>295,483</b>
Leche	174,997	174,997	174,997	174,997	174,997
Café pergamino	58,895	58,895	58,895	58,895	58,895
Azúcar	48,605	48,605	48,605	48,605	48,605
Agua	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016
Canela	7,770	7,770	7,770	7,770	7,770
Clavo de olor	133	133	133	133	133
Pimienta gorda	67	67	67	67	67
<b>Mano de obra</b>	<b>101,465</b>	<b>101,465</b>	<b>101,465</b>	<b>101,465</b>	<b>101,465</b>
Selección y limpieza de café pergamino	6,339	6,339	6,339	6,339	6,339
Molido de café pergamino	7,165	7,165	7,165	7,165	7,165
Pesado ingredientes	3,581	3,581	3,581	3,581	3,581
Hervir ingredientes	14,326	14,326	14,326	14,326	14,326
Mezclado	15,152	15,152	15,152	15,152	15,152
Reposado	7,165	7,165	7,165	7,165	7,165
Moldeado	5,509	5,509	5,509	5,509	5,509
Empaque	9,643	9,643	9,643	9,643	9,643
Control de calidad	5,509	5,509	5,509	5,509	5,509
Almacenado	3,581	3,581	3,581	3,581	3,581
Bonificación incentivo	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Séptimo día	14,495	14,495	14,495	14,495	14,495
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>110,325</b>	<b>110,325</b>	<b>110,325</b>	<b>110,325</b>	<b>110,325</b>

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota patronal	11,715	11,715	11,715	11,715	11,715
Prestaciones laborales	28,248	28,248	28,248	28,248	28,248
Gas propano	3,010	3,010	3,010	3,010	3,010
Papel de empaque metalizado	31,320	31,320	31,320	31,320	31,320
Bolsas de empaque 8x12 cristal	3,132	3,132	3,132	3,132	3,132
Sticker full color	32,900	32,900	32,900	32,900	32,900
<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>Producción bruta</b>	<b>35,000</b>	<b>35,000</b>	<b>35,000</b>	<b>35,000</b>	<b>35,000</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.

### 3.11.5.2 Estado de resultados proyectado

Se encuentra proyectado por los primeros cinco años de vida del proyecto, se integra por las ventas, costo directo de producción, gastos de venta, de administración, financieros y cálculo de impuesto sobre la renta.

**Cuadro 19**  
**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 cada año**  
**(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>

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</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
<b>(-) Gastos de ventas</b>	<b>102,575</b>	<b>102,575</b>	<b>102,575</b>	<b>102,575</b>	<b>102,575</b>
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
Cuota patronal	3,801	3,801	3,801	3,801	3,801
Prestaciones laborales	9,165	9,165	9,165	9,165	9,165
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
<b>(-) Gastos de administración</b>	<b>129,376</b>	<b>129,376</b>	<b>129,376</b>	<b>127,866</b>	<b>127,866</b>
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

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación equipo de cómputo.	1,510	1,510	1,510	-	-
Amortización gts. de organización	700	700	700	700	700
<b>Ganancia en operación</b>	<b>159,299</b>	<b>162,289</b>	<b>162,289</b>	<b>160,809</b>	<b>163,799</b>
<b>(-) Gastos financieros</b>	<b>4,800</b>	<b>4,800</b>	-	-	-
Interés sobre préstamo	4,800	4,800	-	-	-
<b>Ganancia antes del ISR</b>	<b>154,499</b>	<b>157,489</b>	<b>162,289</b>	<b>160,809</b>	<b>163,799</b>
(-) 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 primero asciende a Q. 115,874.00 que representa el 12.02% de las ventas netas. A partir del tercero, el proyecto aumenta la utilidad neta, esto obedece a que no hay gasto por interés sobre préstamo, para el quinto 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 ha aumentado el 0.72%.

### 3.12 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.

#### 4.7.6.1 Punto de equilibrio

En este apartado se analiza el equilibrio entre los ingresos y egresos, con el fin de determinar el punto en el que no se obtienen pérdidas ni ganancias.

- Porcentaje de ganancia marginal

$$\% \text{ G.M.} = \frac{\text{Ganancia marginal}}{\text{Ventas}} = \frac{456,977}{964,250} = 0.473920$$

- Punto de equilibrio en valores

$$\text{P.E.V.} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ G.M.}} = \frac{302,478}{0.473920} = 638,246.9615$$

- Punto de equilibrio en unidades

$$\text{P.E.U.} = \frac{\text{P.E.V.}}{\text{Precio de venta}} = \frac{638,246.9615}{29} = 22,008.5159$$

El porcentaje de ganancia marginal indica que se tiene la capacidad de generar el 47.39% de ganancia sobre ventas antes de la deducción de los costos y gastos fijos. Para no tener pérdida ni ganancia en el primer año de producción, se necesita vender en valores Q. 638,246.04, esto en unidades representa 22,008 bolsas con 100 dulces de café con leche cada una.

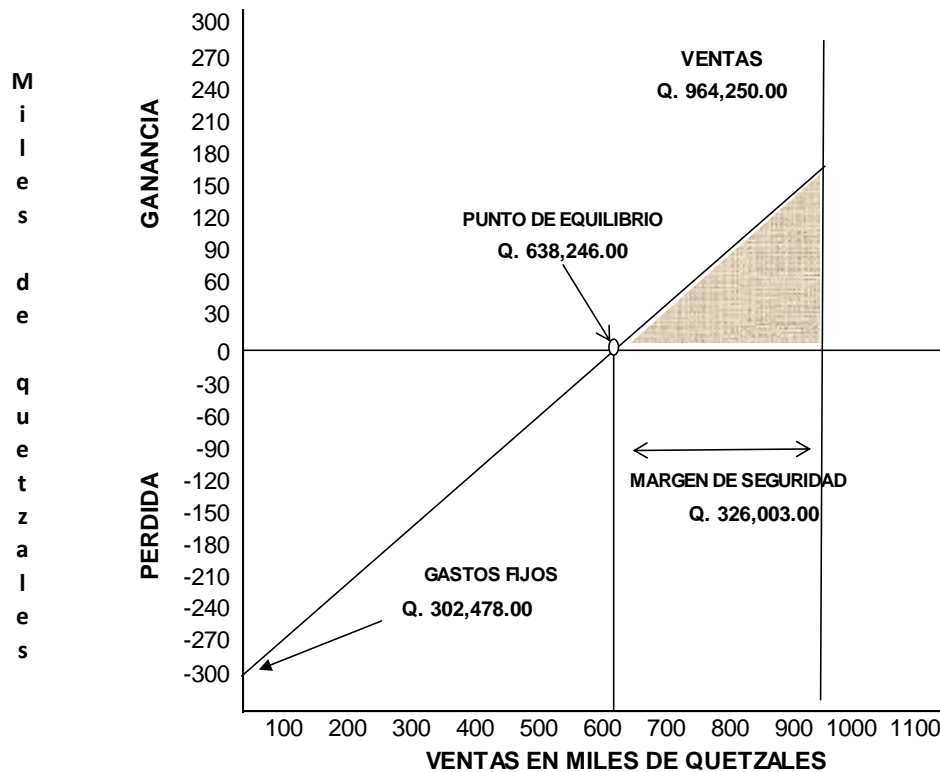
- Margen de seguridad

Ventas	964,250
(-) Punto de equilibrio	<u>638,247</u>
(=) Margen de seguridad	326,003

- Prueba del punto de equilibrio

Costo de producción	<u>507,273.00</u>		
Producción neta en bolas de 100 unidades	<u>33,250.00</u>		
<b>Costo variable punto de equilibrio</b>	<b>15.25</b>		
Ventas punto de equilibrio	22,008.5159	29	638,246.9611
(-) Costos variables punto de equilibrio	22,008.5159	15.256331	<u>335,769.1996</u>
Ganancia marginal			<u>302,477.7615</u>
(-) Costos y gasto fijos			<u>302,477.7000</u>
Utilidad neta			0.06

**Gráfica 6**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Punto de Equilibrio**  
**Año: 1**



Fuente: elaboración propia Grupo EPS, segundo semestre 2015.

La gráfica representa el punto de equilibrio de las ventas necesarias para no obtener pérdidas ni ganancias, que da como resultado la capacidad de cubrir los costos y gastos de la producción, con un margen de seguridad de treinta y cuatro por ciento en el que podrían disminuir las ventas proyectadas para el primer año de vida del proyecto.

En el cuadro siguiente, se muestra un resumen con las demás herramientas.



**Cuadro 20**  
**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 cada año**  
**(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>Total</b>	<b>-109,488</b>	<b>103,826</b>	<b>88,079</b>	<b>75,483</b>	<b>61,639</b>	<b>52,267</b>	<b>271,806</b>
<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>							<b>1.10</b>
<b>Tasa interna de retorno -TIR-</b>							
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	
Flujo neto actualizado	<b>-109,488</b>	<b>58,617</b>	<b>28,074</b>	<b>13,583</b>	<b>6,262</b>	<b>2,998</b>	<b>46</b>
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 112.60217%	1.00000	0.47036	0.22124	0.10406	0.04895	0.02302	
<b>TIR 112.60217%</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	
<b>La inversión se recupera en 1 año y 23 días</b>							

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

Se observa, en el flujo neto de fondos, un dato positivo para cada año, quiere decir, que los ingresos si cubren los costos y gastos que se generen en el desarrollo de las actividades, razón que hace viable el proyecto; en cuanto al valor actual neto, la tasa de rendimiento que se proyecta es el 20%, que da

resultados favorables por cada año de vida, entonces la inversión de Q. 109,488 al inicio tiene un valor de Q. 271,807.00.

A través de relación beneficio costo se determinó que el proyecto es aceptable, derivado a que por cada quetzal invertido se obtiene Q. 1.10 de ganancia; la TIR es de 112.60136% la cual es mayor a la TREMA que los asociados de la cooperativa esperan obtener de rentabilidad como porcentaje mínimo, por lo tanto, es aceptable. Por último, el tiempo para recuperar la inversión será de 1 año y 23 días, por el poco tiempo que se necesita de operaciones para empezar a generar ganancias hace interesante la propuesta de inversión.

### **3.13 IMPACTO SOCIAL**

Se estima que el proyecto de dulce de café con leche, tendrá un impacto favorable en la economía de los habitantes del municipio de San Felipe, dado que implementarán la Cooperativa; esto se debe a que en Guatemala se observa que este tipo de organización social ha aumentado en los últimos años; en el 2010 las actividades representaban un flujo de capital de 8,000 millones, también ha incrementado la exportación de productos agrícolas así como productos no tradicionales.

El proyecto generará ocho empleos y permitirá 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 no es posible o poco probable en forma individual, así mismo servirá como ejemplo para la introducción de nuevos productos artesanales no tradicionales, que incrementarán los ingresos de los habitantes de la comunidad, además de mejorar el nivel de vida y económico de la población.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**

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

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

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

#### **4.1 JUSTIFICACIÓN**

Para llevar a cabo el proyecto es preciso implementar el tipo de organización que se adecue a los requerimientos de la producción de dulce de café con leche, por lo cual será una Cooperativa.

La finalidad de las cooperativas productivas es reunir a un grupo de artesanos y profesionales que ejercen en común sus oficios o profesiones, con el propósito de transformar la materia prima por medio de trabajo para obtener productos terminados, por consiguiente se ajusta al objetivo que persigue el proyecto.

Cabe mencionar que las cooperativas gozan de protección del Estado, asistencia técnica y financiera, lo que permite el crecimiento social y económico del Municipio que se pretende; además, al contar con una estructura organizacional establecida se obtendrá eficiencia en la producción, optimizar recursos y generar fuente de empleo.

## **4.2 OBJETIVOS**

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

### **4.2.1 General**

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

### **4.2.2 Específicos**

La Cooperativa pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- 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.

## **4.3 TIPO Y DENOMINACIÓN**

De acuerdo a las características del proyecto se estableció la creación de una Cooperativa de tipo especializada con base en el artículo cinco de la Ley de Cooperativas, Decreto 82-78, dado que pertenece solo a una actividad económica, en este caso es: la actividad artesanal de producción de dulces de café con leche.

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. 2779.51 y se registrará en el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-.

## **4.4 MARCO JURÍDICO**

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

#### 4.4.1 Normas internas

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

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

#### 4.4.2 Normas externas

Están integradas por el conjunto de leyes vigentes en el país, evitará futuros inconvenientes por la carencia o falta de conocimientos de las mismas, se muestran a continuación:

- Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 34 y 119.
- Reglamento de la Ley General de Cooperativas del 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, artículo 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.
- Ley de Propiedad industrial, Decreto 57-2000 y Acuerdo Gubernativo 862-2000.

#### 4.4.3 Requisitos de inscripción

Para registrar la Cooperativa se realizarán trámites:

- 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. Envío de documentos a -INGECOP-.
- Visado y seguimiento de documentos Registro de la Propiedad.
- Entrega de documentos inscritos.
- Inscripción y obtención de exención en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-.
- Habilitación de libros contables en la -SAT-.

#### 4.4.4 Requisitos de regularización y control de alimento

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

- Licencia sanitaria, 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 Centro de Salud y La Liga Nacional Contra la Tuberculosis respectivamente.

#### 4.4.5 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, se pondrán la gabacha, guantes y redecilla.
- Al ingresar al área de trabajo, se lavarán y secarán las manos de manera frecuente.
- No se permite el uso de anillos, aretes, relojes y pulseras.
- 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 de producción estén limpios.
- En cada proceso productivo deberán limpiar los utensilios con el producto de limpieza adecuado.

#### **4.5 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.

##### 4.5.1 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, por ende se alcanzarán los objetivos.

##### 4.5.2 Formalización

Los colaboradores al contar con manuales, se les dan las instrucciones para realizar el trabajo y una guía para decidir cómo proceder ante problemas.

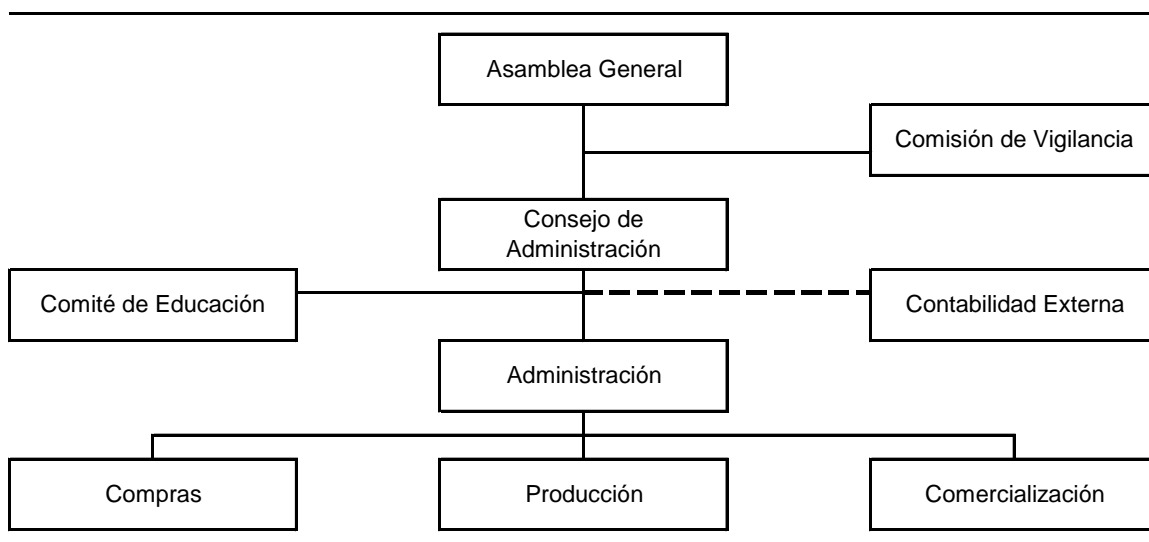
##### 4.5.3 Centralización

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 jefes de área.

#### 4.6 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Es la representación gráfica de la organización que muestra los niveles jerárquicos, departamentalización y división de trabajo, para coordinar y lograr los objetivos establecidos. A continuación, se presentan el organigrama funcional y nominal.

**Gráfica 7**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Estructura de la Organización Propuesta**  
**Año: 2015**

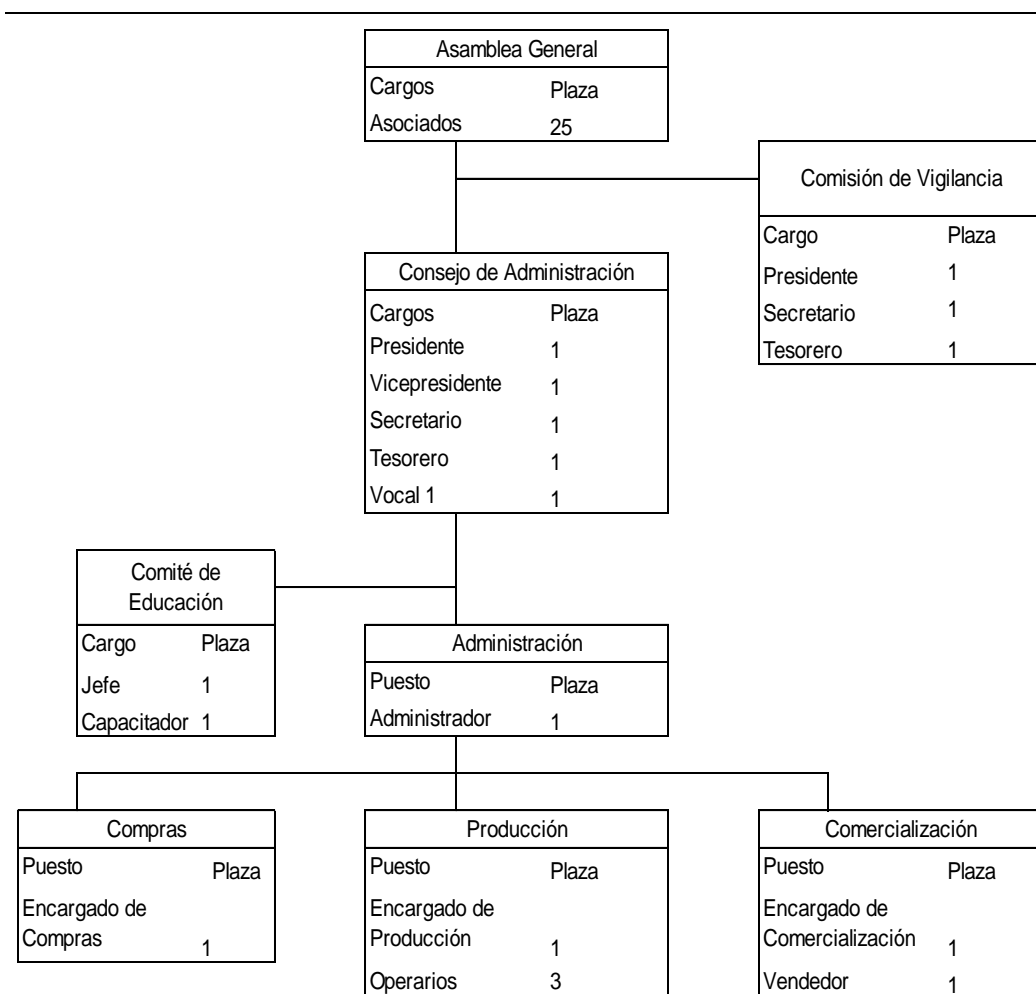


Fuente: elaboración propia EPS, con base en el Reglamento de la Ley General de Cooperativas del Decreto número 82-78 del Congreso de la República.

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.



**Gráfica 8**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulce de Café con Leche**  
**Estructura Organizacional Nominal**  
**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.

Se aprecia cómo se encuentra formada la cooperativa. La Asamblea General está integrada por 25 asociados; El Consejo de Administración cuenta con presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal; la Comisión de Vigilancia tiene presidente y secretario; el Comité de Educación conformado por el presidente y secretario, todos los anteriores son cargos.

Con respecto a los puestos, existe el administrador, encargados de compras, producción y comercialización, además, los operarios y el vendedor.

#### **4.7 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN**

La Cooperativa contará con una organización lineal funcional debido a que la responsabilidad y autoridad será transmitida por la Asamblea General pero se aprovechará la especialización de cada unidad administrativa. No obstante, cuenta con contabilidad externa.

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.-.

##### **4.7.1 Asamblea general**

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

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

Referente a las dietas, se determinó que las sesiones se realizarán trimestralmente, se asignó Q. 1500.00, serán repartidos entre los nueve cargos que integran la Asamblea general, Consejo de administración, Comisión de vigilancia y Comité de educación.

#### 4.7.2 Consejo de administración

De acuerdo a la ley antes mencionada, es el órgano de dirección de la Cooperativa. Los estatutos de la Cooperativa determinan la manera de ejercer la representación legal. A continuación, se describe las principales funciones:

- Reglamentar según los estatutos.
- Convocar Asamblea General, ordinaria o extraordinaria.
- La fiscalización económica por parte de los asociados.
- Decide sobre el retiro y admisión de los asociados.

#### 4.7.3 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 según ley citada. 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.

#### 4.7.4 Comité de educación

Entre las funciones se mencionan:

- Instruir a los asociados sobre las obligaciones y derechos.
- Coordinar, ejecutar relaciones públicas y promover eventos para dar a conocer los beneficios a la comunidad.
- Dar capacitación para la preparación de los dulces.

#### 4.7.5 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.

#### 4.7.6 Compras

La finalidad del puesto es cubrir los requerimientos para la producción del dulce.

Algunas funciones son:

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

#### 4.7.7 Producción

Entre las funciones estarán:

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

#### 4.7.8 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.

## **4.8 RECURSOS NECESARIOS**

Estarán conformados por los recursos humanos, físicos y económicos que se necesitan para el funcionamiento de la Cooperativa, se mencionan a continuación:

### **4.8.1 Humanos**

Se requieren a 25 asociados de la Cooperativa, cuatro personas encargadas del área administrativa, un vendedor y tres operarios.

### **4.8.2 Físicos**

Estará comprendido por un espacio de 88 metros cuadrados, estará la planta de producción, el área administrativa y de ventas, también se incluye las herramientas, equipo y mobiliario de producción, equipo de oficina, entre otros.

### **4.8.3 Financieros**

Para la ejecución del proyecto se necesitará de una inversión de Q. 109,487.65, de la cual Q. 69,487.65 representarán las aportaciones de los asociados y Q. 40,000.00 mediante fuentes externas de financiamiento, a través de un préstamo bancario, con una tasa de interés del 12% anual.

## **4.9 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Al implementar el proyecto de producción de dulces de café con leche, se pretende brindar beneficios a la comunidad, los cuales se proyectan en el ámbito social, se analiza a continuación:

### **4.9.1 Social**

La creación de la Cooperativa representa la organización social de los integrantes de la comunidad, por lo tanto, aprovecharán los recursos que tiene el Municipio y generará desarrollo social. Adicional, buscará crear fuentes de empleo lo que contribuirá a mejorar la condición de vida de los pobladores.

#### **4.10 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Para lograr los fines del proyecto en mención, es preciso la aplicación de las fases del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

##### **4.10.1 Planeación**

Es el proceso donde se fijan los objetivos, políticas y estrategias que serán impulsados por la filosofía empresarial de la Cooperativa. En cuanto a la planeación, el Consejo de Administración, será encargado de establecer objetivos, estrategias, políticas y procedimientos. Asimismo de transmitir a todos los colaboradores los mismos.

A continuación, se presenta la filosofía empresarial que tendrá la Cooperativa:

- **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 una fuente 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**

Es el conjunto de principios establecidos para regir el comportamiento de los colaboradores y desarrollar las cualidades de cada uno.

**Cooperación:** cada integrante deberá brindar equidad, responsabilidad social a todos los integrantes sin importar el departamento a que pertenezcan.

**Compromiso:** se dará tanto hacia la Cooperativa como al servicio al cliente que brinde el encargado de comercialización.

**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, mediante el esfuerzo conjunto.

- Objetivos específicos

- 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 en la operación.
- Incentivar el trabajo en equipo dentro de la Cooperativa.
- Fomentar la comunicación, el intercambio de ideas y organización de los habitantes.

- Estrategias

Son los planes que integran las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

Capacitar a los colaboradores mensualmente para mantener la calidad del producto y brindar un excelente servicio al cliente.

Implementar un programa de ventas para garantizar la rentabilidad del proyecto y por ende mejorar el nivel de vida de los integrantes.

#### 4.10.2 Organización

Para alcanzar el fin del proyecto, lo cual es ofrecer un producto de calidad a la comunidad, es necesario organizar, que implica dividir las actividades que se han de realizar. A continuación, se describe cómo se implementará 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 pocas personas a su cargo. Elemento fundamental de la organización, es la coordinación debido que a través de la misma, se interrelacionan los resultados obtenidos de las áreas y así obtener un producto de calidad.

La Asamblea General es quien tomará las decisiones, lo que significa que contará con autoridad formal.

#### 4.10.3 Integración

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

- **Reclutamiento:** el proceso iniciará con la solicitud de contratación, elaboración de anuncio de plaza vacante que se pondrá en sala de ventas, recepción de curriculum vitae durante un lapso que consideren oportuno.
- **Selección:** lo primero es depurar curriculum, evaluar a los candidatos por medio de entrevistas y exámenes de conocimientos, verificar referencia y decidir a quién contratar.
- **Inducción:** en este paso, se debe presentar al nuevo colaborador con su jefe y compañeros, se le muestra su lugar de trabajo y el descriptor del puesto.

#### 4.10.4 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 formal, 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 cuanto a cualquier problema que se les presente, para que los planes se ejecuten como se esperan.
- **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.

#### 4.10.5 Control

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

- **Establecimiento de estándares:** se propone poner en práctica la medición del desempeño, se pretende comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos, se podrá observar si el desempeño ha sido el adecuado. Según el resultado, se debe aplicar correcciones de desviaciones, entonces, es preciso encontrar las causas, es decir, revisar el proceso productivo y administrativo.
- **Control de producción:** para conseguir incremento en la eficiencia, reducción de costos y la calidad del producto se aplicará control de: inventarios, calidad, de desperdicios y control de compras.

## CONCLUSIONES

Con base en la hipótesis: la organización empresarial implementada en las panaderías al año 2015 presenta deficiencias; se valida y se plantean las siguientes conclusiones:

1. El 77.41% de la población encuestada al año 2015 se encuentra en condiciones de pobreza, esta situación incide en los índices de emigración por la búsqueda constante de mejores condiciones de vida y por ende limita el desarrollo social y económico del Municipio.
2. La carencia o poca cobertura de los servicios básicos es un problema que afrontan las familias del Municipio, sobre todo a la población ubicada en la zona rural donde la dispersión de las viviendas se constituye en la principal barrera financiera y técnica.
3. La actividad artesanal más representativa es la panadería. Se identificaron 12 unidades productivas ubicadas en la Cabecera Municipal, clasificadas como pequeños artesanos; sin embargo, no aplican el proceso administrativo en sus operaciones, lo que dificulta que la actividad sea eficiente.
4. En el Municipio no existe una organización que agrupe a las panaderías; el tipo de organización que predomina en las mismas es informal, porque no tienen una estructura organizacional definida.
5. La producción de dulce de café con leche es una potencialidad artesanal en el Municipio, debido a que no se ha desarrollado y existe la materia prima necesaria para llevarlo a cabo sin ningún inconveniente.

6. El dulce de café con leche será elaborado de manera artesanal con ingredientes de alto valor nutricional; se aplicarán las variables de mezcla de mercadotecnia para facilitar la introducción al mercado y lograr el desarrollo del sector.
7. En el Municipio no existe una organización que impulse el proyecto producción de dulce de café con leche, por tal razón, es una potencialidad no desarrollada.
8. Una organización empresarial para el proyecto producción de café con leche proporcionará el carácter formal para realizar las gestiones necesarias en beneficio de sus asociados y el desarrollo de la comunidad.

## RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones se presentan las recomendaciones:

1. Que la población por medio de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, soliciten a las autoridades municipales el fomento de políticas y programas que contribuyan a generar empleos, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida.
2. Que los líderes comunitarios realicen un listado de proyectos con orden de prioridad para ejecutarse en su comunidad; a la vez, gestionen ante las autoridades municipales y otras organizaciones no gubernamentales, la implementación o cobertura de los servicios básicos, con el objetivo de disminuir las desigualdades y lograr el bienestar de la población.
3. Que los dueños de las panaderías apliquen el proceso administrativo de manera formal, para facilitar la coordinación de decisiones, mejorar sistemas de trabajo y reducir al máximo los riesgos.
4. Que los dueños de las panaderías se agrupen para mejorar la productividad así como obtener beneficios a través de la adquisición de insumos de mejor calidad y precio. Las panaderías deberán tener una estructura organizacional interna para una organización formal, basándose en la solución a la problemática contenida en el capítulo II del presente informe.
5. Que la población interesada en invertir al proyecto producción de dulce de café con leche, tome en consideración los estudios de mercado, técnico, y financiero, descritos en este informe.

6. Que los asociados del proyecto implementen de manera correcta las variables de mezcla de mercadotecnia para penetrar y posicionarse en el mercado, con la finalidad de satisfacer la demanda actual y obtener los márgenes de rentabilidad establecidos.
7. Que la población se organice en una cooperativa para impulsar el proyecto producción de dulce de café con leche, para diversificar las actividades artesanales, aprovechar la materia prima del Municipio y elevar la calidad de vida de los participantes.
8. Que los asociados por medio de la organización empresarial propuesta implementen el manual de organización, gestionen la asistencia técnica y financiera, para asegurar el éxito del proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Catalán, J. A. 2012. Método para la investigación del Diagnóstico Socioeconómico: Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en Países que han sido mal Administrados. 4ª. ed. Guatemala, Editorial Renacer. 125 p.
- Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. Reformada por consulta popular Acuerdo Legislativo 18-93. 1993. Guatemala. 76 p.
- Congreso de la República de Guatemala. Ley General de Cooperativas del Decreto Número 82-78. 27 p.
- Dessler Gary. 2009. Administración de Recursos Humanos. 11ª. ed. México, Pearson Educación. 832 p.
- Energuate. 2012. Tarifas vigentes. (en línea) Guatemala. Consultada el 12 de octubre 2015. Disponible en: <http://www.energuate.com/tarifas-vigentes>.
- Evans James R. y Lindsay William M. 2014. Administración y control de calidad. 9ª. ed. México, Cengage Learning. 697 p.
- Eyssautier de la Mora M. 2008. Elementos básicos de Mercadotecnia. 5ª. ed. México, Trillas. 270 p.
- INE (Instituto Nacional de Estadística, GT). 1994. IV Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994. Guatemala. 1,501 p.

- INE (Instituto Nacional de Estadística, GT). 2002. Características Generales Poblacionales del XI Censo Nacional año 2002 y VI de Habitación. Disponible en: CD, Versión Interactiva. GT.
- INE (Instituto Nacional de Estadística, GT). 2002. Censo Poblacional 2002. Características de la Población y de los Locales de Habitación. Guatemala, 271 p. BANGUAT (Banco de Guatemala). 2014. Guatemala en Cifras. Guatemala.
- INSIVUMEH (Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología, GT). 2003. Zonificación de Amenazas Naturales en la cuenca del río Samalá y Análisis de vulnerabilidad y riesgo en la población de San Sebastián Retalhuleu, Guatemala, 52 p.
- Pereira, R. J. L. 2009. Breve Reseña Histórica del municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu. Guatemala. 75 p.
- Piloña Ortiz, G.A. 2005. Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. 6ª. ed. Guatemala, Litografía Cimgra. 236 p.
- SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, GT). 2010. Plan de Desarrollo, San Felipe 2011–2025, Retalhuleu. Guatemala. 92 p.
- Valladares, C.H. 2009. Recursos Económicos de Centroamérica. Guatemala. 115 p.

## **ANEXOS**



**Anexo 1**  
**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Carta de Nutricionista**  
**Año: 2016**

Guatemala, 22 de junio de 2016.

Licenciados Asesores del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Atendiendo la solicitud, que presentaron los practicantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la Facultad de Ciencias Económicas, que actualmente cursan el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- 2-2015 del Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu, sobre las propiedades nutricionales del dulce de café con leche. El consumo máximo del dulce de café con leche basado en la tabla nutricional proporcionada es de 3 a 4 dulces al día en los adultos y en niños mayores de cinco años, el consumo máximo es de 6 dulces a la semana.

Para los usos que a los interesados convenga extendiendo la presente en la ciudad de Guatemala a los veintidós días del mes de junio del año 2016.

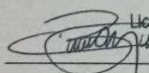
Nombre: Cindy Maribel Morales Martínez

Profesión: Licenciada en Nutrición

Número de colegiado: 3,688

Teléfono: 31343875

Lugar de trabajo: Clínica de nutrición propia ubicada en la 11 calle 2-36 zona 1

Firma:  Licda. Cindy Maribel Morales M.  
Nutricionista  
Colegiada No. 3688

## **CONSUMO PER CÁPITA UTILIZADO EN EL PROYECTO DE DULCE DE CAFÉ CON LECHE**

Con base al estudio realizado sobre el dulce en presentación de cuatro gramos, elaborado por la Licenciada en Nutrición Cindy Maribel Morales Martínez, con número de colegiado 3,688, describe que la recomendación dietética diaria promedio por persona guatemalteca debe ser de 2,000 calorías, de las cuales, el consumo máximo derivadas de azúcar tiene que estar entre seis y diez por ciento, esto equivale entre 40 a 50 gramos de azúcar al día.

Por lo que indica que el consumo máximo es de seis porciones de cuatro gramos a la semana; sin embargo, la dieta tradicional de los guatemaltecos incluyen otros alimentos que contiene azúcar como: pan dulce, refrescos, frutas, postres, entre otras. Por lo tanto, se establece para el estudio de mercado el 50% del máximo del consumo per cápita, equivalente a 156 dulces.

Otro de los factores que benefician el consumo de dulce en presentación de cuatro gramos es el aporte de un gramo de hidratos de carbono (carbohidratos) y 0.08 gramos de proteínas provenientes de leche, también cuatro miligramos de calcio. Cabe mencionar que no contiene perseverantes ni colorantes artificiales.

ANEXO  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE DULCE DE CAFÉ CON LECHE  
MUNICIPIO DE SAN FELIPE  
DEPARTAMENTO DE RETALHULEU

**ÍNDICE**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

	<b>Pág.</b>
Introducción	i
<b>1 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>3 CAMPO DE APLICACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>2</b>
<b>5 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS Y PUESTO</b>	<b>3</b>
<b>6 APROBACIÓN Y VIGENCIA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>20</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Los manuales administrativos son una herramienta para organizar, normalizar su operación y tomar decisiones eficaces. De acuerdo a la clasificación de los manuales por su uso, se elabora el presente manual de organización.

El manual de organización es un instrumento organizacional que presenta en forma ordenada y transmite de manera sistemática la información sobre estructura orgánica, funciones, niveles jerárquicos y líneas de comunicación formal.

La administración requiere de este instrumento para planificar, coordinar, supervisar y tomar decisiones, entre otras funciones, además les permita a los empleados maximizar el tiempo en sus labores y evitar duplicidad de funciones.

El presente manual de organización está diseñado para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe -CODUCAFE, R. L.-, muestra de forma sencilla y comprensible los siguientes elementos: justificación del manual de organización, objetivos del manual, campo de aplicación, estructura organizacional, descripción técnica de cargos y puestos, aprobación y vigencia del manual de organización.

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe**

**-CODUCAFE, R. L.-,**

### **1 JUSTIFICACIÓN**

En el Municipio no existe una organización que impulse la producción de dulce de café con leche; por lo que, se propone que la población se integre en una cooperativa.

La Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe R.L., se sujetará a la estructura orgánica con la finalidad de establecer el orden, disciplina, jerarquía, funciones e implementación adecuada de los recursos.

El principal objetivo que busca la organización, es proporcionar beneficios sociales y económicos a sus asociados, mejorar los niveles de vida por medio del empleo y por ende el desarrollo económico del Municipio.

### **2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Los objetivos que pretende alcanzar la cooperativa con la creación e implementación del manual de organización se enlistan a continuación:

- Proporcionar a los asociados y empleados de la cooperativa, una guía administrativa que especifique las atribuciones a realizar para el buen funcionamiento del proyecto.
- Facilitar el control interno de cada una de las unidades administrativas.
- Evitar la duplicidad de funciones al definir las responsabilidades y actividades de cada uno de los integrantes.
- Guiar a los colaboradores de nuevo ingreso.
- Establecer los canales de comunicación, jerarquía, autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones.

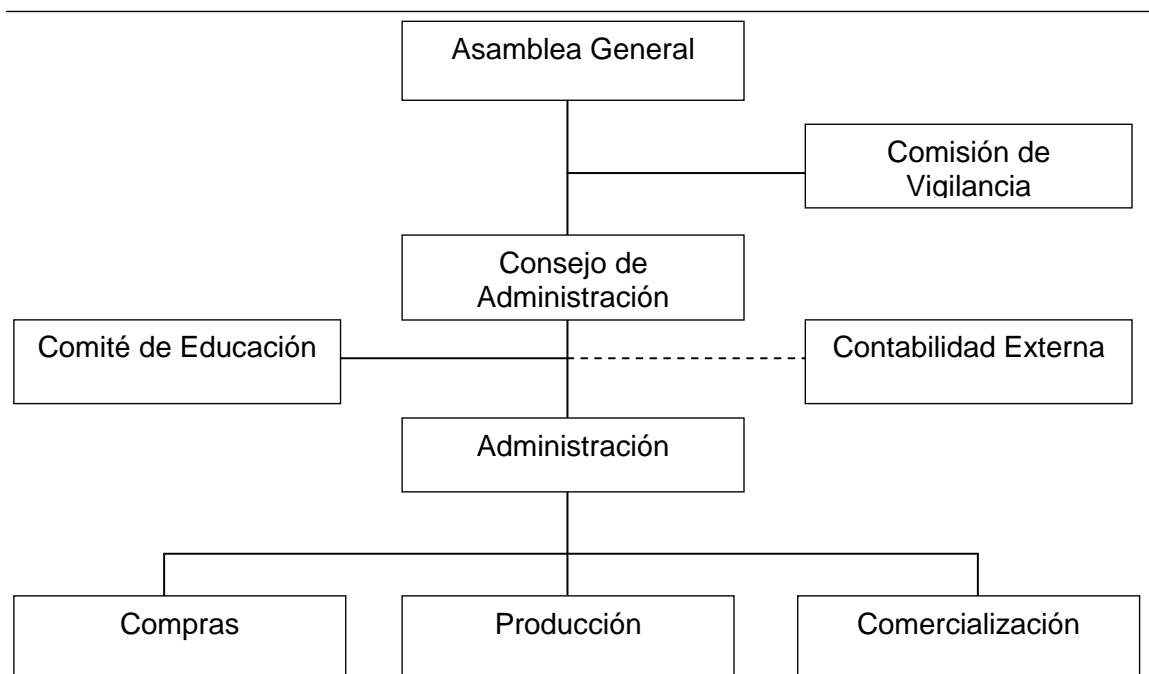
### 3 CAMPO DE APLICACIÓN

El presente Manual de Organización se podrá implementar en las diferentes áreas que conforman la Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe. R. L., -CODUCAFE, R. L.- del municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu.

### 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la cooperativa se presenta a continuación:

**Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu**  
**Proyecto: Producción de Dulces de Café con Leche**  
**Estructura de la Organización Propuesta**  
**Año: 2015**



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


La estructura de la cooperativa posee un sistema lineal y staff, dado que la autoridad y responsabilidad se traslada por solo una línea.


La estructura propuesta permitirá a los productores contar con las directrices respecto a cómo deberán trabajar los integrantes de la cooperativa, asimismo se reducirá la incertidumbre en el proceso productivo para obtener los resultados esperados.


## **5 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS Y PUESTOS**


Para que la cooperativa funcione de manera adecuada, es necesario definir las funciones, nivel jerárquico, relaciones laborales, responsabilidad y requisitos de cargos y puestos, por medio del descriptor de puestos que se presenta a continuación.




 <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche,</b> <b>San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 001	Página: 1 de 16
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del cargo:	Presidente
Ubicación administrativa:	Consejo de Administración
Jefe inmediato superior:	Ninguno
Subalternos:	Vicepresidente, secretario, tesorero, vocal, administrador, encargado de producción, compras y comercialización.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<b>Naturaleza:</b>	Cargo administrativo con representación legal de la Cooperativa, para convocar y presidir las sesiones, autorizar actas.
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las reuniones de trabajo para el alcance de objetivos.</li> <li>• Elaborar el presupuesto anual de la cooperativa.</li> <li>• Realizar planificaciones y dar el seguimiento adecuado.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos de la cooperativa.</li> <li>• Proponer estrategias que mejoren la administración de la cooperativa.</li> </ul>
<b>Relación laboral:</b>	Relación constante con la Asamblea General, con el administrador y los encargados de área.
<b>Autoridad:</b>	Representa la máxima autoridad sobre los miembros del Consejo de Administración. Delega y supervisa funciones del administrador, coordinar agenda y solicitar información.
<b>Responsabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para representar legalmente a la cooperativa.</li> <li>• Optimización de los recursos.</li> <li>• Cumplimiento de las leyes de la cooperativa.</li> </ul>
III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
<b>Educación:</b>	Saber leer y escribir.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años para coordinar o liderar grupos sociales.


		<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche,</b> <b>San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 001		Página: 2 de 16	
<b>Habilidades y destrezas:</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Habilidad para elaborar e implementar plan de acción.</li> <li>• Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>• Habilidad para la toma de decisiones</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Conocimientos en ventas y financieros.</li> </ul>
<b>Dietas:</b>			Q166.66 trimestral
Elaborado por: Desy Istoj		Aprobado por: Asamblea General	


	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche,</b> <b>San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
	Código: 002	Página: 3 de 16
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Título del cargo:	Vicepresidente	
Ubicación administrativa:	Consejo de Administración	
Jefe inmediato superior:	Presidente	
Subalternos:	Secretario, tesorero y vocal.	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Naturaleza:</b>	Es de carácter administrativo elegido por la Asamblea General. Asiste al presidente y ayuda a guiar al alcance de objetivos establecidos.	
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir como el principal auxiliar del presidente.</li> <li>• Elaborar la agenda de trabajo de conformidad con las instrucciones del presidente.</li> <li>• Supervisar las actividades en la cooperativa.</li> <li>• Tomar el cargo de presidencia en los casos de renuncia, abandono, ausencia o discapacidad.</li> <li>• Asistir a las reuniones que le solicite el presidente.</li> </ul>	
<b>Relación laboral:</b>	Con la Asamblea General, con los miembros del Consejo Administrativo y los encargados de área.	
<b>Autoridad:</b>	Coordina y delega actividades al secretario y tesorero en caso no se encuentre el presidente. Solicita información administrativa y financiera a las diferentes áreas.	
<b>Responsabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el uso correcto de los recursos para el buen funcionamiento de la cooperativa.</li> <li>• Supervisar con efectividad el desarrollo de las actividades que realizan sus subalternos.</li> </ul>	
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>Educación:</b>	Saber leer y escribir.	
<b>Experiencia:</b>	Tener como mínimo un año de experiencia en puestos similares.	

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche,</b> <b>San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 002	Página: 4 de 16	
<b>Habilidades y destrezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva.</li> <li>• Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>• Habilidad para la toma de decisiones.</li> <li>• Habilidad para redactar.</li> <li>• Habilidad para el manejo de conflictos.</li> <li>• Habilidad para elaborar planes de acción.</li> </ul>	
<b>Dietas:</b>	Q. 166.66 trimestral.	
Elaborado por: Desy Istoj	Aprobado por: Asamblea General	


		<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 003		Página: 5 de 16	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Título del cargo:		Secretario	
Ubicación administrativa:		Consejo de Administración	
Jefe inmediato superior:		Vicepresidente	
Subalternos:		Ninguno	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Naturaleza:</b>	Cargo administrativo responsable de la organización del archivo, atención al público, transcripción de sesiones de asambleas y actividades que le sean asignadas por el presidente y vicepresidente.		
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcribir los diferentes documentos relacionados con las actividades de la cooperativa.</li> <li>• Mantener en orden el archivo.</li> <li>• Recibir y despachar oportunamente la correspondencia.</li> <li>• Verificar la correspondencia y documentación entrante y saliente.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas y atención a los asociados de la cooperativa.</li> <li>• Brindar información confiable y oportuna.</li> </ul>		
<b>Relación laboral:</b>	Tendrá relación directa con el presidente y vicepresidente; también mantendrá relación laboral con todos los asociados de la cooperativa.		
<b>Autoridad:</b>	Para firma de documentos.		
<b>Responsabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resguardar los documentos de la cooperativa manteniendo su orden y disponibilidad para requerimientos internos y externos.</li> </ul>		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>			
<b>Educación:</b>	Saber leer y escribir.		
<b>Experiencia:</b>	Tener un año de experiencia en puestos similares.		
<b>Habilidades y destrezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de equipo de cómputo y programas informáticos.</li> <li>• Buena ortografía y redacción.</li> <li>• Facilidad de expresión verbal y escrita.</li> <li>• Responsable y ordenado.</li> </ul>		
<b>Dietas:</b>	Q. 166.66 trimestral.		
Elaborado por: Desy Istoj		Aprobado por: Asamblea General	


	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 004	Página: 6 de 16
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Título del cargo:	Tesorero
Ubicación administrativa:	Consejo de Administración
Jefe inmediato superior:	Vicepresidente
Subalternos:	Ninguno
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Naturaleza:</b>	Cargo administrativo responsable de dirigir y coordinar el proceso de recaudo de ingresos de la cooperativa asegurar la liquidez y buscar la mayor rentabilidad, acorde con las leyes vigentes.
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar los ingresos y egresos de la cooperativa.</li> <li>• Llevar el control y registro de compras.</li> <li>• Realizar arqueos de caja semanal y su respectivo informe.</li> <li>• Realizar estados de situación financiera.</li> <li>• Elaborar el presupuesto anual en coordinación con todas las unidades administrativas.</li> </ul>
<b>Relación laboral:</b>	Relación directa con los integrantes del Consejo de Administración, con los encargados de área y proveedores.
<b>Autoridad:</b>	Requerir la documentación que ampare los ingresos y egresos. Confrontar datos reales con las provisiones para estudiar posibles desviaciones.
<b>Responsabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerir cotizaciones para la compra de materiales, insumos, herramientas u otros.</li> <li>• Manejo adecuado de los recursos económicos de la cooperativa.</li> </ul>
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<b>Educación:</b>	Saber leer y escribir.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años en puestos contables.


		<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 004		Página: 7 de 16	
<b>Habilidades y destrezas:</b>	<b>y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para administrar el dinero.</li> <li>• Exactitud y agilidad numérica.</li> <li>• Conocimiento y actualización de leyes tributarias.</li> <li>• Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones en el campo económico y financiero.</li> </ul>	
<b>Dietas:</b>		Q. 166.66 trimestral.	
Elaborado por: Desy Istoj		Aprobado por: Asamblea General	


		<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 005		Página: 8 de 16	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Título del cargo:		Presidente de la Comisión de Vigilancia	
Ubicación administrativa:		Comisión de Vigilancia	
Jefe inmediato superior:		Presidente del Consejo de Administración	
Subalternos:		Secretario y tesorero.	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Naturaleza:</b>	Cargo administrativo, elegido por la Asamblea General. Convoca las asambleas. Discutir, aprobar o improbar los estados financieros.		
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y las actividades de control y fiscalización en la cooperativa.</li> <li>• Informar a la Asamblea General el funcionamiento de todas las áreas.</li> <li>• Vigilar que los asociados acaten la normativa aplicable.</li> <li>• Coordina auditorías.</li> <li>• Formular el adecuado presupuesto para la Comisión.</li> </ul>		
<b>Relación laboral:</b>	Relación directa con los miembros de la Asamblea General, Consejo Administrativo, Administrador y encargado de compras, producción y comercialización.		
<b>Autoridad:</b>	Delega autoridad al secretario y tesorero.		
<b>Responsabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar que cada área cumpla con las funciones asignadas, según las normas establecidas por la cooperativa, sobre el mobiliario, equipo y documentos importantes a su cargo.</li> </ul>		
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>			
<b>Educación:</b>	Saber leer y escribir.		
<b>Experiencia:</b>	Tener un año de experiencia en puestos similares.		
<b>Habilidades y destrezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva.</li> <li>• Conocimientos contables</li> <li>• Manejo de información numérica</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>		
<b>Dietas:</b>	Q. 166.66 trimestrales.		
Elaborado por: Desy Isto		Aprobado por: Asamblea General	





	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 006	Página: 9 de 16
<b>IV. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Título del cargo:	Jefe del Comité de Educación
Ubicación administrativa:	Comité de Educación
Jefe inmediato superior:	Presidente del Consejo de Administración
Subalternos:	Capacitador
<b>V. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Naturaleza:</b>	Cargo administrativo elegido por la Asamblea General. Ser vocero y participar en conferencia en todo lo relaciona a la cooperativa.
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contacto con empresas que impartan cursos de elaboración de dulces.</li> <li>• Realizar planes de trabajo de las actividades.</li> <li>• Elaborar presupuestos de los cursos impartidos.</li> <li>• Vigilar el correcto funcionamiento del Comité.</li> <li>• Actualizar la información sobre cambios a la ley de cooperativas.</li> </ul>
<b>Relación laboral:</b>	Relación directa con el capacitador del Comité, con los miembros de la Asamblea General, Consejo Administrativo, Administrador y encargado de compras, producción y comercialización.
<b>Autoridad:</b>	Delega autoridad al capacitador. Toma decisiones en el Comité.
<b>Responsabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener asesoría, capacitación técnica y social de instituciones públicas y privadas.</li> </ul>
<b>VI. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b>	Saber leer y escribir.
<b>Experiencia:</b>	Tener un año de experiencia en puestos similares.
<b>Habilidades y destrezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de palabra.</li> <li>• Ser honesto.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Confiable.</li> </ul>
<b>Dietas:</b>	Q. 166.66 trimestral.
Elaborado por: Desy Isto	Aprobado por: Asamblea General


	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 07	Página: 10 de 16
<b>VII. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Título del puesto:	Administrador
Ubicación administrativa:	Administración
Jefe inmediato superior:	Presidente del Consejo de Administración
Subalternos:	Encargado de Producción, Compras y Comercialización
<b>VIII. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Naturaleza:</b>	Puesto administrativo responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades, asimismo supervisar a los encargados de producción, compras y comercialización.
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos.</li> <li>• Supervisar y proponer métodos o procedimientos que aseguren el adecuado proceso productivo y negociación del producto.</li> <li>• Diseñar estrategias que contribuyan a mantener buenas relaciones entre colaboradores.</li> <li>• Evaluar los resultados del desarrollo de actividades y elaborar informes.</li> <li>• Realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.</li> <li>• Realizar reuniones con el personal a su mando, para fortalecer sus capacidades y habilidades.</li> <li>• Autorizar las compras con base en cotizaciones.</li> </ul>
<b>Relación laboral:</b>	Relación directa con el presidente y vicepresidente del Consejo de Administración y los encargados de producción, compras y comercialización.
<b>Autoridad:</b>	Tomar decisiones acertadas e implantar estrategias que contribuyan a mejorar los procesos operativos. Delegar funciones a los encargados de las tres áreas.
<b>Responsabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el uso de los recursos en la cooperativa.</li> </ul>
<b>IX. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b>	Tener título de Perito Contador o Administrador de Empresas, con conocimientos básicos en computación.


	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 07	Página: 11 de 16	
<b>Experiencia:</b>	Dos años en manejo de personal.	
<b>Habilidades y destrezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Don de mando.</li> <li>• Excelentes relaciones interpersonales.</li> </ul>	
<b>Remuneración:</b>	Q. 3,000.00 mensuales.	
Elaborado por: Desy Istoj	Aprobado por: Asamblea General	

	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 008	Página: 12 de 16
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Título del puesto:	Encargado de compras
Ubicación administrativa:	Departamento de compras
Jefe Inmediato superior:	Administrador
Subalternos:	Ninguno
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Naturaleza:</b>	Puesto operativo responsable de coordinar y supervisar la compra de suministros solicitados por los encargados de producción y comercialización.
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar cotización previo a efectuar una compra.</li> <li>• Elaborar las órdenes de compra.</li> <li>• Realizar la recepción e inspección de pedidos.</li> <li>• Establecer convenios de compra.</li> <li>• Elaborar informes que le sean requeridos por su inmediato superior.</li> </ul>
<b>Relación laboral:</b>	Deberá mantener relación laboral con el administrador, encargado de producción, comercialización y proveedores de insumos.
<b>Autoridad:</b>	Toma de decisiones del área.
<b>Responsabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar la mejor calidad de materiales e insumos a precios accesibles.</li> <li>• Optimizar el uso del recurso económico al realizar una compra.</li> <li>• Gestionar créditos.</li> </ul>
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b>	Tener título de nivel diversificado.
<b>Experiencia:</b>	Experiencia en compras.
<b>Habilidades y destrezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Capacidad de persuasión.</li> <li>• Habilidad para expresarse en forma verbal y escrita.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>
<b>Remuneración mensual:</b>	Q.2,500.00
Elaborado por: Desy Istoj	Aprobado por: Asamblea General

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
	Código: 009	Página: 13 de 16
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Título del puesto:	Encargado de producción	
Ubicación administrativa:	Departamento de producción	
Jefe Inmediato superior:	Administrador	
Subalternos:	Operarios	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Naturaleza:</b>	Puesto operativo responsable de la planificación y supervisión de la producción de dulces de café con leche. Además, controlará despacho de materia prima a operarios.	
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, coordinar y supervisar las actividades productivas.</li> <li>• Elaborar el programa de producción.</li> <li>• Verificar la calidad de materiales, insumos y producto final.</li> <li>• Manejar el inventario de insumos y producto terminado.</li> <li>• Establecer controles y registros de la producción.</li> <li>• Elaborar informes requeridos por su inmediato superior.</li> <li>• Participar en la elaboración del presupuesto anual.</li> </ul>	
<b>Relación laboral:</b>	Deberá mantener relación laboral con el administrador para informar la situación del proceso productivo, con los encargados de compras, comercialización y los operarios.	
<b>Autoridad:</b>	Autoridad directa sobre los operarios y tomar decisiones acertadas en el área de producción.	
<b>Responsabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar el proceso productivo de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.</li> <li>• Uso adecuado de las herramientas, mobiliario y equipo asignado al área de producción.</li> <li>• Programar el mantenimiento de maquinaria.</li> </ul>	
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Educación:</b>	Tener título de nivel diversificado	

		<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 009		Página: 14 de 16	
<b>Experiencia:</b>		Experiencia en manejo de personal y trabajo en equipo.	
<b>Habilidades y destrezas:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Don de mando.</li> <li>• Conocimiento de proceso productivo.</li> <li>• Capacidad para manejo de conflictos.</li> <li>• Manejo de tiempos en trabajo bajo presión.</li> </ul>	
<b>Remuneración mensual:</b>		Q.2,700.00	
Elaborado por: Desy Itoj		Aprobado por: Asamblea General	

	
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 010	Página: 15 de 16
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Título del puesto:	Encargado de comercialización
Ubicación administrativa:	Departamento de Comercialización
Jefe Inmediato superior:	Administrador
Subalternos:	Ninguno
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Naturaleza:</b>	Puesto operativo responsable de llevar a cabo las negociaciones del producto terminado en el mercado regional. Organiza y dirige actividades relacionadas con la comercialización del dulce.
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programa de ventas.</li> <li>• Elaborar estrategias que mejoren o fortalezcan las ventas.</li> <li>• Verificar y controlar los precios del mercado.</li> <li>• Diseñar e implementar estrategias de mercadeo.</li> <li>• Fijar y cumplir las metas de ventas.</li> <li>• Realizar informes requeridos por el inmediato superior.</li> <li>• Evaluar la satisfacción del cliente de acuerdo con los mecanismos elaborados en coordinación con el administrador.</li> <li>• Realizar depósitos de ventas efectuadas.</li> <li>• Buscar nuevos mercados para colocar el producto.</li> </ul>
<b>Relación laboral:</b>	Deberá mantener relación laboral con el administrador, tesorero, encargado de producción, compras y clientes.
<b>Autoridad:</b>	Autoridad directa sobre el vendedor. Tomar decisiones acertadas en el área de ventas.
<b>Responsabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar los negocios en tiempo óptimo.</li> </ul>
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b>	Tener título de nivel diversificado
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de dos años en ventas
<b>Habilidades y destrezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de expresión oral y escrita.</li> <li>• Resolución rápida de conflictos.</li> <li>• Poder de persuasión y negociación.</li> <li>• Vocación de servicio.</li> <li>• Excelentes relaciones interpersonales</li> </ul>

		<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>Cooperativa de Productores de Dulce de Café con Leche, San Felipe</b> <b>-CODUCAFE, R. L.-</b> <b>Municipio de San Felipe, departamento de Retalhuleu</b>	
Código: 010		Página: 16 de 16	
<b>Remuneración mensual:</b>	Q.2,500.00		
Elaborado por: Desy Isto		Aprobado por: Asamblea General	



## 6 APROBACIÓN Y VIGENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El contenido del presente manual entra en vigor a partir de su fecha de aprobación por la Asamblea General. Tendrá vigencia de un año posterior a la fecha de aprobación; sin embargo, podrá ser modificado de acuerdo a la conveniencia de la estructura organizacional de la cooperativa.

Fecha de aprobación: _____ _____
--

Autoriza: (f) _____
------------------------

Fecha de actualización: _____ _____
---

Responsable de actualización: _____ _____
---