

MUNICIPIO DE SAN LORENZO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO:
PRODUCCIÓN DE FRITURAS DE YUCA”

CARLOS ALEJANDRO FONG SAZO

TEMA GENERAL

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

MUNICIPIO DE SAN LORENZO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ

TEMA INDIVIDUAL

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO:
PRODUCCIÓN DE FRITURAS DE YUCA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2018

2018

(c)

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

SAN LORENZO -VOLUMEN

2-80-20-AE -2015

Impreso en Guatemala, C. A

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO:
PRODUCCIÓN DE FRITURAS DE YUCA”

MUNICIPIO DE SAN LORENZO
DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

CARLOS ALEJANDRO FONG SAZO

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, abril de 2018

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

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

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



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

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR**: Que en sesión celebrada el día 27 de abril de 2018, según Acta No. 13-2018 Punto QUINTO inciso 4.3 subinciso 4.3.62 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 FRITURAS DE YUCA", municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez.

Presentó **CARLOS ALEJANDRO FONG SAZO**

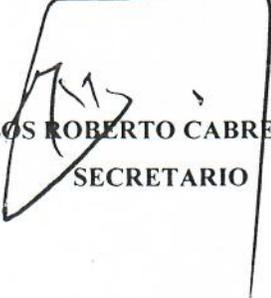
Para su graduación profesional como: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

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

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



M.CH.

A DIOS

Por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante y dejarme lograr mis objetivos.

A MIS PADRES

Fabiola Sazo y Eduardo Fong, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A MIS HERMANOS

Fabiola Fong, Jorge Fong y Astrid Fong, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero.

A MI PERSONITA ESPECIAL

Gabrielita, por su amor, comprensión y apoyo en todo momento.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Por la confianza y apoyo brindado en el trayecto de mi carrera universitaria.

A MIS AMIGOS

Por todas las buenas y malas experiencias compartidas durante todo este proceso.

A

La gloriosa y tres veces centenaria Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Facultad de Ciencias Económicas por permitirme culminar este proceso con éxito.

ÍNDICE GENERAL

	Página
Introducción	i
 CAPÍTULO I CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO 	
1.1	MARCO GENERAL
1.1.1	Contexto nacional 1
1.1.2	Contexto departamental 1
1.1.3	Antecedentes históricos del Municipio 2
1.1.4	Localización y extensión 2
1.1.5	Clima 3
1.1.6	Orografía 3
1.1.7	Aspectos culturales y deportivos 3
1.1.7.1	Costumbres y tradiciones 3
1.1.7.2	Idioma 4
1.1.7.3	Folklore 4
1.1.7.4	Religión 4
1.1.7.5	Deportes 5
1.2	DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA
1.2.1	División política 5
1.2.2	División administrativa 5
1.2.2.1	Concejo Municipal 5
1.2.2.2	Alcaldía auxiliares 6
1.2.2.3	Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- 6
1.3	POBLACIÓN
1.3.1	Población total por centro poblado y número de hogares 6
1.3.2	Población según género, área geográfica, grupo étnico y edad 8
1.3.3	Población económicamente activa -PEA- 9
1.3.3.1	Población económicamente activa por género 9
1.3.3.2	Población económicamente activa por área geográfica 10
1.3.3.3	Población económicamente activa por actividad productiva 10
1.3.4	Densidad poblacional 10
1.3.5	Vivienda 10
1.3.6	Migración 10
1.3.6.1	Inmigración 11
1.3.6.2	Emigración 11

1.3.7	Ocupación y salarios	11
1.3.8	Niveles de ingreso	12
1.3.9	Pobreza	12
1.3.9.1	Extrema	13
1.3.9.2	No extrema	13
1.3.9.3	Pobreza total y no pobres	14
1.3.10	Desnutrición	14
1.3.11	Empleo	15
1.3.12	Subempleo	15
1.3.13	Desempleo	15
1.4	ESTRUCTURA AGRARIA	15
1.4.1	Tenencia de la tierra	16
1.4.2	Uso de la tierra	16
1.4.3	Concentración de la tierra	18
1.4.3.1	Coeficiencia de Gini	19
1.4.3.2	Curva de Lorenz	19
1.5	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	20
1.5.1	Educación	20
1.5.1.1	Infraestructura educativa	20
1.5.1.2	Inscripción de alumnos por nivel educativo, sector y área	20
1.5.1.3	Cobertura educativa	21
1.5.1.4	Tasa de promoción, repitencia y deserción	22
1.5.1.5	Personal docente por nivel educativo, sector y área	24
1.5.1.6	Alfabetismo y analfabetismo	24
1.5.2	Salud	24
1.5.2.1	Infraestructura de salud, recurso humano y equipamiento	25
1.5.2.2	Cobertura de salud	25
1.5.2.3	Morbilidad	26
1.5.2.4	Mortalidad	26
1.5.2.5	Natalidad	26
1.5.3	Agua	26
1.5.4	Drenajes	27
1.5.5	Energía eléctrica	27
1.5.5.1	Domiciliar	27
1.5.5.2	Alumbrado público	28
1.5.6	Letrinas	28
1.5.7	Extracción de basura	29
1.5.8	Tratamiento de aguas servidas	29
1.5.9	Tratamiento de desechos sólidos	29

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL
PANADERÍA

2.1	CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS	30
2.2	VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN	32
2.3	RESULTADOS FINANCIEROS	32
2.3.1	Costo directo de producción	32
2.3.2	Estado de resultados	35
2.3.3	Rentabilidad	36
2.3.4	Financiamiento	38
2.4	COMERCIALIZACIÓN	40
2.4.1	Mezcla de mercadotecnia	40
2.5	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	44
2.5.1	Sistema organizacional	44
2.5.2	Diseño organizacional	44
2.5.3	Estructura organizacional	44
2.6	SITUACIÓN DE PROBLEMÁTICA ENCONTRADA	45
2.7	SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA	46
2.7.1	Planeación	46
2.7.1.1	Misión	46
2.7.1.2	Visión	46
2.7.1.3	Política	47
2.7.1.4	Estrategias	47
2.7.1.5	Programa	47
2.7.2	Organización	48
2.7.3	Integración	51
2.7.4	Dirección	51
2.7.5	Control	52

CAPÍTULO III
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE FRITURAS DE YUCA

3.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	53
3.2	JUSTIFICACIÓN	54
3.3	OBJETIVOS	54
3.3.1	Objetivo general	54
3.3.2	Objetivos específicos	54
3.4	ESTUDIO DE MERCADO	55
3.4.1	Mercado meta	55
3.4.2	Descripción del producto	55

3.4.3	Oferta	55
3.4.3.1	Oferta histórica y proyectada	55
3.4.4	Demanda	57
3.4.4.1	Demanda potencial histórica y proyectada	57
3.4.4.2	Consumo aparente histórico y proyectado	58
3.4.4.3	Demanda insatisfecha histórica y proyectada	59
3.4.5	Precio	59
3.4.6	Comercialización	60
3.4.6.1	Mezcla de mercadotecnia	60
3.5	ESTUDIO TÉCNICO	64
3.5.1	Localización	65
3.5.1.1	Macrolocalización	65
3.5.1.2	Microlocalización	65
3.5.2	Tamaño	65
3.5.3	Volumen y valor de la producción	66
3.5.4	Proceso productivo	66
3.5.5	Requerimientos técnicos	68
3.5.5.1	Nivel tecnológico	68
3.5.5.2	Insumos	68
3.5.5.3	Mano de obra	68
3.5.5.4	Equipo y herramientas	68
3.5.6	Impacto ambiental	71
3.6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	71
3.7	ESTUDIO FINANCIERO	71
3.7.1	Inversión fija	72
3.7.2	Inversión en capital de trabajo	73
3.7.3	Inversión total	74
3.7.4	Financiamiento	75
3.7.5	Estados financieros	76
3.7.5.1	Costo directo de producción	77
3.7.5.2	Estado de resultados proyectado	78
3.7.5.3	Estado de situación financiera	80
3.7.5.4	Presupuesto de caja	81
3.7.6	Evaluación financiera	82
3.7.6.1	Flujo neto de fondos	82
3.7.6.2	Valor actual neto	83
3.7.6.3	Relación beneficio costo	83
3.7.6.4	Tasa interna de retorno	84
3.7.6.5	Período de recuperación de la inversión	85

3.8	IMPACTO SOCIAL	86
------------	-----------------------	-----------

CAPÍTULO IV
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE FRITURAS DE YUCA

4.1	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA	87
4.1.1	Tipo y denominación	87
4.1.2	Localización	87
4.1.3	Justificación	88
4.1.4	Marco jurídico	88
4.1.4.1	Normativa interna	89
4.1.4.2	Normativa externa	89
4.1.5	Objetivos	91
4.1.5.1	Objetivo general	91
4.1.5.2	Objetivos específicos	91
4.1.6	Funciones generales del Comité propuesto	91
4.1.7	Estructura organizacional	92
4.1.7.1	Diseño estructural de organización	92
4.1.7.2	Sistema organizacional	95
4.1.7.3	Funciones básicas de las unidades administrativas	95
4.2	RECURSOS NECESARIOS	97
4.2.1	Humanos	97
4.2.2	Materiales	97
4.2.3	Financieros	97
4.3	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	98
4.3.1	Económica	98
4.3.2	Social	98
4.3.3	Cultural	98
4.4	APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	98
4.4.1	Planeación	98
4.4.1.1	Misión y visión	99
4.4.1.2	Objetivos	99
4.4.1.3	Estrategias	99
4.4.2	Organización	100
4.4.2.1	División de trabajo	100
4.4.2.2	Departamentalización	100
4.4.2.3	Jerarquización	101
4.4.3	Integración	101
4.4.3.1	Reclutamiento	101

4.4.3.2	Selección	101
4.4.3.3	Inducción	101
4.4.4	Dirección	102
4.4.5	Control	102
4.4.5.1	Control de producción	102
4.4.5.2	Control administrativo	103
4.4.5.3	Control financiero	103
	CONCLUSIONES	104
	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	108
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Población Total por Centro Poblado y Número de Hogares, Años: 1994, 2002 y 2015	7
2	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Población Según Género, Área Geográfica, Grupo Étnico y Edad, Años: 1994, 2002 y 2015	8
3	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Población Económicamente Activa -PEA- Por Género, Área Geográfica y Actividad Productiva, Años: 1994, 2002 y 2015	9
4	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Niveles de Ingreso Mensual por Hogar, Año: 2015	12
5	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Niveles de Pobreza Municipal, Departamental y República, Años: 2002, 2006, 2011, 2014 y 2015	13
6	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Tenencia y Uso de la Tierra, Años: 1979, 2003 y 2015	17
7	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Concentración de la Tierra, Años: 1979, 2003 y 2015	18
8	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Cobertura Educativa por Nivel, Años: 2013, 2014 y 2015	22
9	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Indicadores de Promoción y Repitencia, Años: 2013, 2014 y 2015	23
10	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Cobertura de Servicio Sanitario, Año: 2015	28
11	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Producción Artesanal, Estado de Costo Directo de Producción, por Tamaño de Empresa y Producto, Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015 (cifras en quetzales)	33

12	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Producción Artesanal, Estado de Resultados, Por Tamaño de Empresa y Producto, Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015 (cifras en quetzales)	35
13	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Producción Artesanal, Financiamiento - Panadería, Año: 2015 (cifras en quetzales)	39
14	Municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, departamento de Suchitepéquez, Oferta Histórica y Proyectada de Frituras de Yuca, Período 2011-2020 (cifras expresadas en bolsas de 40 gramos)	56
15	Municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, departamento de Suchitepéquez, Demanda Histórica y Proyectada de Frituras de Yuca, Período 2011-2020 (cifras expresadas en bolsas de 40 gramos)	57
16	Municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, departamento de Suchitepéquez, Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Frituras de Yuca, Período 2011-2020 (cifras expresadas en bolsas de 40 gramos)	58
17	Municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, departamento de Suchitepéquez, Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Frituras de Yuca, Período 2011-2020 (cifras expresadas en bolsas de 40 gramos)	59
18	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción Frituras de Yuca, Márgenes de Comercialización, Año: 2015	64
19	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción Frituras de Yuca, Volumen y Valor de la Producción, Año: 2015	66
20	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Inversión Fija, Año: 2015	72
21	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Inversión en Capital de Trabajo, Año: 2015	73

22	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Inversión Total, Año 2015 (cifras en quetzales)	75
23	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Fuentes de Financiamiento, Año 2015 (cifras en quetzales)	76
24	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Estado de Costo Directo de Producción Proyectado, Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año (cifras en quetzales)	77
25	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Estado de Resultados Proyectado, Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año, Año 2015 (cifras en quetzales)	79
26	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Estado de Situación Financiera Proyectado, Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año, Año 2015 (cifras en quetzales)	80
27	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Presupuesto de Caja Presupuestado, Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año, Año 2015 (cifras en quetzales)	81
28	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Flujo Neto de Fondos -FNF- (cifras en quetzales)	82
29	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Valor Actual Neto -VAN- (cifras en quetzales) Año: 2015	83
30	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Relación Beneficio Costo -RBC- (cifras en quetzales) Año: 2015	84
31	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Tasa Interna de Retorno -TIR- Año: 2015 (cifras en quetzales)	85

32 Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez,
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Periodo de
Recuperación de la Inversión -PRI- Año: 2015

85

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de San Lorenzo, departamento Suchitepéquez, Producción Artesanal, Panadería, Canales de Comercialización, Año: 2015	43
2	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Producción Artesanal, Panadería, Estructura Organizacional, Año: 2015	45
3	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Producción Artesanal, Panadería, Estructura Organizacional Propuesta, Año: 2015	48
4	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Producción Artesanal, Panadería, Organigrama Nominal Propuesto, Año: 2015	49
5	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Canales de Comercialización, Año: 2015	63
6	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Flujograma del Proceso Productivo, Año: 2015	67
7	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción Frituras de Yuca, Estructura Organizacional Propuesta, "Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca" Año: 2015	93
8	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción Frituras de Yuca, Organigrama Nominal Propuesto, "Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca" Año: 2015	94

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Pág.
1	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Producción Artesanal, Panadería, Mezcla de Mercadotecnia Año: 2015	41
2	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Mezcla de Mercadotecnia, Año: 2015	61
3	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Requerimientos Técnicos, Año: 2015	69

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción
1	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Proyecto: Producción de Frituras de Yuca, Certificado Nutricional, Año: 2015
2	Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, Manual de Organización, Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca, Año: 2015

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución que por mandato constitucional se encarga de promover la educación superior, a efecto de lograr el desarrollo de la población en diversas áreas donde presenta carencias a nivel nacional.

La Facultad de Ciencias Económicas tiene dentro del pensum de estudio el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, como medio de evaluación final para los estudiantes, previo a conferirles el título de Economista, Administrador de Empresas y Contador Público y Auditor en el grado académico de licenciado, actividad que le brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en su formación profesional.

El presente trabajo se titula “Organización Empresarial (Panadería) y Proyecto: Producción de Frituras de Yuca” el cual forma parte del informe colectivo denominado: “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Resumen de Propuestas de Inversión”, realizado en el municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, durante el mes de junio del año 2015.

Se utilizó el método científico en sus fases indagadora, demostrativa y expositiva; dentro de las técnicas de investigación se utilizó la observación no participante, entrevistas y encuestas, a efecto de recopilar la información necesaria.

El objetivo de la investigación consistió en conocer la situación actual de la organización empresarial de panadería al año 2015 en el municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, comparado con el estudio del año 2010. La hipótesis planteada fue la siguiente: El sector artesanal participa en la economía del municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez; sin

embargo, la situación de las organizaciones empresariales de panadería al año 2015 no ha variado con relación al año 2010.

El presente informe contiene cuatro capítulos, que se describen a continuación.

Capítulo I: describe las generalidades del Municipio como marco general, división político administrativa, población, estructura agraria, servicios básicos y su infraestructura.

Capítulo II: define la situación actual de las panaderías en el Municipio, referente a la descripción de la producción, nivel tecnológico empleado, costos de producción, financiamiento, comercialización y la organización empresarial, a la vez identifica la problemática y desarrolla soluciones a la misma.

Capítulo III: constituye la propuesta del proyecto producción de frituras de yuca, el cual enfoca el estudio de mercado que indica la oferta y la demanda; estudio técnico que contempla los procesos productivos; el estudio financiero para determinar la viabilidad del mismo, así como la evaluación financiera y el impacto social que tendrá con su implementación.

Capítulo IV: se propone la organización empresarial que ayude a la realización del proyecto a través del estudio administrativo legal, en el que se detalla la organización propuesta, denominación, justificación, marco jurídico, estructura organizacional, los recursos que serán necesarios para la implementación, proyección a la comunidad y su aplicación en cada una de las fases del proceso administrativo.

Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

En este capítulo se desarrollan y analizan las variables económicas y sociales que caracterizan al municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, como: marco general, división político-administrativa, población, estructura agraria y servicios básicos e infraestructura.

1.1 MARCO GENERAL

En el marco general se describen aspectos del país, departamento y Municipio que tienden a no presentar cambios con el transcurrir del tiempo; sin embargo, por la intervención del hombre pueden modificar sus características.

1.1.1 Contexto nacional

La República de Guatemala está ubicada en la parte norte del territorio centroamericano, limita al oeste y al norte con México, al este con Belice y al golfo de Honduras, al sureste con Honduras y El Salvador y al sur con el océano Pacífico; con una latitud norte entre los paralelos de 13°44' a 18°30' y entre los meridianos 87° 24' a 92° 14' longitud oeste. Tiene una extensión territorial de 108,889 kilómetros cuadrados, dividió en 8 regiones, 22 departamentos y 340 municipios. Para el año 2015 existen 16,176,133 habitantes, con una tasa de crecimiento del 2.3% anual.

1.1.2 Contexto departamental

El departamento de Suchitepéquez se localiza en la región VI o región Suroccidente de la República de Guatemala, ubicado en la latitud 14" 32' 02" y Longitud 91" 30' 12". Limita al norte con Quetzaltenango, Sololá y Chimaltenango; al sur con el océano Pacífico; al este con Escuintla y al oeste con Retalhuleu. Tiene una extensión territorial de 2,510 kilómetros cuadrados una altitud media de 371 metros sobre el nivel del mar. Al año 2015, se divide

por 21 municipios con una población total de 482,612, posee 55% de pobreza total y 26.9% de tasa de analfabetismo.

1.1.3 Antecedentes históricos del Municipio

El municipio de San Lorenzo fue fundado por los españoles durante los primeros años de la conquista y le dieron el nombre de San Lorenzo El Real. Al momento de la conquista de Xochiltepeq (pueblo de San Lorenzo) hubo una encarnizada lucha entre invasores e indígenas en el que venció don Gonzalo de Alvarado quien sentó sus cédulas reales en dicho lugar, los indígenas le llamaban A-Rén y los españoles San Lorenzo El Real, por haber sido en los primeros años de la colonia un asiento real y porque la imagen traída de España fue de San Lorenzo El Real.

En el año de 1698 inicia su fundación por los valientes indígenas que lucharon contra los españoles. Cuando se distribuyeron los pueblos del Estado de Guatemala el 27 de agosto de 1836, San Lorenzo (ya sin El Real) fue adscrito al circuito de Mazatenango, correspondiente al Distrito No. 11 Suchitepéquez, por acuerdo del 23 de septiembre de 1927 las aldeas Patút y Paniagua fueron segregadas del municipio de Mazatenango y anexadas al municipio de San Lorenzo¹.

1.1.4 Localización y extensión

El Municipio se localiza en el departamento de Suchitepéquez, al sur de Mazatenango en las coordenadas geográficas 14°29'05" latitud norte y 91°30'44" longitud oeste. Se encuentra a siete kilómetros de la Cabecera Departamental y a 167 kilómetros de la Ciudad Capital. Colinda al norte con el municipio de San Gabriel, al este con el municipio de Santo Domingo Suchitepéquez, al sur con

¹ SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, GT). 2010. Plan de Desarrollo San Lorenzo, Suchitepéquez 2011-2025. Guatemala. 16 p.

Mazatenango y, al oeste con los municipios de San José La Máquina y Cuyotenango. Posee una altura de 220 metros sobre el nivel del mar.

Tiene una extensión territorial de 60 kilómetros cuadrados y ocupa un 2.93% de la extensión territorial total del departamento de Suchitepéquez.

1.1.5 Clima

Presenta las siguientes condiciones atmosféricas: clima cálido, humedad entre 55% a 85%, precipitación pluvial promedio de 2,466 mm/año, una precipitación máxima de 4,600 mm y una precipitación mínima de 1,367 mm/año y el viento oscila entre los tres a cuatro kilómetros por hora.

1.1.6 Orografía

En su mayoría el Municipio se caracteriza por tener una topografía de elevaciones menores de 200 metros sobre el nivel del mar en ella se presentan algunas unidades de micro-relieve, se localizan algunos accidentes geográficos como las corrientes de agua de las cuencas del Nahualate y Sis-Icán.

1.1.7 Aspectos culturales y deportivos

Los habitantes del Municipio poseen una cultura arraigada antes desde su fundación en el año 1698; a continuación se detallan los principales aspectos culturales y deportivos de la población.

1.1.7.1 Costumbres y tradiciones

Los pobladores celebran su fiesta titular el 2 de febrero en honor a Virgen de Candelaria. Este día también realizan una alborada evocándose al Santo San Lorenzo Mártir (representante de los Ajcachaponel –trabajadores del campo-).

La pedida de la novia es un acto en donde el novio acompañado de sus padres y un “anciano encarado ChuchCajan” (persona que sabe mucho para hablar por el

novio ante los futuros suegros) pide formalizar el compromiso para unirse en matrimonio por medio de una ceremonia civil y religiosa. Los padres del novio acostumbran llevar canastos de pan y un canasto de chocolate a los padres de la novia.

Los habitantes acostumbran a dar la bienvenida al mundo Al Chip (niño recién nacido), en el evento participan amigos y familiares, de los padres del niño para llevarles presentes.

Las cofradías no son nativas del Municipio, tienen su origen por los españoles pero han sido adoptadas por los antepasados indígenas.

La comida regional es la iguana en recado, se consume principalmente en fiestas y durante la feria patronal.

1.1.7.2 Idioma

El K'iche' y español forman parte del idioma materno.

1.1.7.3 Folklore

Los artesanos del Municipio elaboran paños, pelajes, servilletas, atarrayas, canastos, candelas de colores, garliteras y estacadas.

Los habitantes se distinguen por variedad de danzas folklóricas y existen muchas leyendas que le dan vida a la cultura folklórica.

1.1.7.4 Religión

La población profesa principalmente la religión católica (55%), sin embargo, otra porción de la población asiste a iglesias evangélicas (30%) y 15% a otros credos. Tienen como sitio sagrado al Pozo de la Virgen; su nombre alude a la Virgen de Candelaria, por el tiempo que estuvo la imagen en el lugar.

1.1.7.5 Deportes

Se practica el futbol y basquetbol en todo el Municipio. También existen otros deportes pero no son representativos.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

Esta variable describe la distribución territorial, las categorías de los centros poblados y la forma de ejercer el gobierno local.

1.2.1 División política

En el año 1994 el X Censo Nacional de Población y V de Habitación del Instituto Nacional de Estadística -INE-, reportó que el Municipio estaba conformado por 44 centros poblados.

Para el año 2002, el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación, presentó que el Municipio había cambiado su división política, porque sólo tenía 24 centros poblados; estas variaciones se produjeron debido a la disminución de fincas, cambios en las categorías y desaparición de otros centros poblados.

Al año 2015, la investigación realizada registró 27 centros poblados, distribuidos así: un pueblo, tres caseríos, tres cantones, cinco aldeas, y 15 fincas.

1.2.2 División administrativa

Es la forma como se encuentra y se realiza la gestión de Gobierno Local, a través de la alcaldía, alcaldías auxiliares y Concejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-.

1.2.2.1 Concejo Municipal

El Concejo Municipal de la Municipalidad de San Lorenzo, se encuentra integrado por: Alcalde Municipal, Concejal I, Concejal II, Concejal III, Concejal IV, dos Concejales suplentes, Síndico I, Síndico II, y Síndico suplente.

1.2.2.2 Alcaldías auxiliares

En el Municipio existen cuatro alcaldías auxiliares, ubicadas en los siguientes centros poblados: aldea Chapinas, aldea La Providencia, finca Canales y aldea Valle de Candelaria.

1.2.2.3 Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-

El Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- de San Lorenzo, se integra por el Concejo Municipal que representa la máxima autoridad y realiza las funciones de coordinación, los representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) y representantes de la iglesia católica y distintas denominaciones evangélicas, que tienen como principal objetivo resolver las necesidades de sus poblaciones por medio de la participación efectiva de sus representantes.

1.3 POBLACIÓN

Esta variable analiza los cambios que existen en la conformación de centros poblados en el Municipio, así como, la división administrativa, que comprende la forma de dirigir la gestión de gobierno en un período y espacio geográfico determinado.

1.3.1 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–, la población del Municipio era de 7,753 con un registro de 1,470 hogares. El XI Censo de Población y VI de Habitación del año 2002, se estableció que la población era de 9,877 habitantes, con un registro de 1,975 hogares. Según la proyección para el año 2015 es de 13,106 habitantes, con un promedio de cinco habitantes por familia de un aproximado de 2,621 hogares.

A continuación se presenta la población total por centro poblado del Municipio.

Cuadro 1
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Población Total por Centro Poblado y Número de Hogares
Años: 1994, 2002 y 2015

Centro poblado	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2015	
	habitantes	No. hogares	habitantes	No. hogares	habitantes	No. hogares
1. San Lorenzo	1,615	338	2,021	404	2,682	536
2. Pacún	940	184	1,688	338	2,240	448
3. La Soledad	1,102	188	1,663	333	2,207	441
4. Valle de Candelaria	612	107	1,119	224	1,485	297
5. Chapinas	606	109	673	135	893	179
6. La Providencia	379	72	376	75	499	100
7. Canales	301	49	340	68	451	90
8. San Alberto	174	30	262	52	348	70
9. Nuevo Amanecer	207	37	247	49	328	66
10. San Antonio Buena Vista	79	15	216	43	287	57
11. Santa Teresa	102	23	157	31	208	42
12. Las Flores	166	32	148	30	196	39
13. Cerrito de Oro	164	37	130	26	173	35
14. Caña Brava	89	23	110	22	146	29
15. Panorama Occidental	107	14	106	21	141	28
16. Esperanza Buena Vista	89	20	86	17	114	23
17. El Espino	88	17	72	14	96	19
18. El Tecolote	64	13	60	12	80	16
19. Arizona	45	9	60	12	80	16
20. La Nueva Reforma	146	27	57	11	76	15
21. Michoacán	49	9	49	10	65	13
22. Santa Elena Vado Hondo	64	11	47	9	62	12
23. La Esperanza (Finca)	41	7	35	7	46	9
24. Camampo	60	12	18	4	24	5
25. La Esperanza (Labor)	120	25	0	0	0	0
26. Tular	90	17	0	0	0	0
27. La Unión	41	6	0	0	0	0
28. Santa Rosa	28	6	0	0	0	0
29. El Pilar	27	5	0	0	0	0
30. Acapulco	20	3	0	0	0	0
31. El Porvenir	17	3	0	0	0	0
32. Las Floridas	17	3	0	0	0	0
33. Flores Tres	15	3	0	0	0	0
34. Las Gracias	13	2	0	0	0	0
35. Santa Rita	12	2	0	0	0	0
36. El Diamante	11	2	0	0	0	0
37. San Vicente	9	2	0	0	0	0
38. Palermo	8	1	0	0	0	0
39. Las Milpitas	8	1	0	0	0	0
40. Las Margaritas	7	1	0	0	0	0
41. La Pradera	6	2	0	0	0	0
42. Tonalá	6	1	0	0	0	0
43. El Delirio	5	1	0	0	0	0
44. Monte Carmelo	4	1	0	0	0	0
45. Población dispersa	0	0	137	27	182	36
Total	7,753	1,470	9,877	1,975	13,106	2,621

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

1.3.2 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, como se muestra a continuación:

Cuadro 2
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Población Según Género, Área Geográfica, Grupo Étnico y Edad
Años: 1994, 2002 y 2015

Descripción	Censo 1994		Censo 2002		Proyección 2015	
	habitantes	%	habitantes	%	habitantes	%
Población por género						
Hombres	3,902	50.33	5,037	51.00	6,640	50.66
Mujeres	3,851	49.67	4,840	49.00	6,466	49.34
Total	7,753	100.00	9,877	100.00	13,106	100.00
Población por área						
Urbana	1,615	20.83	2,021	20.46	2,682	20.46
Rural	6,138	79.17	7,856	79.54	10,424	79.54
Total	7,753	100.00	9,877	100.00	13,106	100.00
Población por grupo étnico						
Indígena	5,584	72.02	7,362	74.54	9,769	74.54
No indígena	2,119	27.33	2,515	25.46	3,337	25.46
Ignorado	50	0.64	0	0.00	0	0.00
Total	7,753	100.00	9,877	100.00	13,106	100.00
Población por edad						
0-14	3,823	49.31	4,594	46.51	6,279	47.91
15-64	3,671	47.35	4,911	49.72	6,361	48.54
65 y más	259	3.34	372	3.77	466	3.56
Total	7,753	100.00	9,877	100.00	13,106	100.00

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

Se observa que la población en el Municipio no presenta variación porcentual significativa, porque la población masculina sobresale en los tres años. Con relación al lugar donde residen, el área rural concentra la mayor parte de la población, además el 75% en el Municipio es indígena. Los habitantes se encuentran en el rango de 15-64 años de edad y en mínima proporción de 65 años y más.

1.3.3 Población económicamente activa -PEA-

Según los censos poblacionales de los años 1994 y 2002, se considera como PEA el rango de 7 a 64 años de edad, que trabajan o buscan de forma activa donde ocuparse. A continuación se muestra la PEA del Municipio.

Cuadro 3
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Población Económicamente Activa -PEA-
Por Género, Área Geográfica y Actividad Productiva
Años: 1994, 2002 y 2015

Descripción	1994	%	2002	%	2015	%
Género						
Masculino	1,789	90.63	2,594	91	3,761	91
Femenino	185	9.37	268	9	389	9
Total	1,974	100.00	2,862	100	4,149	100
Área geográfica						
Urbana	442	22.39	638	22	925	22
Rural	1,532	77.61	2,224	78	3,224	78
Total	1,974	100.00	2,862	100	4,149	100
Actividad productiva						
Agrícola	1,360	68.90	1,972	69	2,859	69
Pecuaría	136	6.89	197	7	286	7
Artesanal	66	3.35	96	3	139	3
Comercio y Servicios	412	20.86	597	21	865	21
Total	1,974	100.00	2,862	100	4,149	100

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

Se establece que de 13,106 habitantes en el año 2015, el 32% conforma la población económicamente activa.

1.3.3.1 Población económicamente activa por género

La población económicamente activa masculina es el más representativa con 91% de la PEA total y 9% femenina, debido a que las mujeres se dedican a actividades del hogar y tienen poca participación en actividades de la temporada de cosecha.

1.3.3.2 Población económicamente activa por área geográfica

La mayor concentración de la población económicamente activa se ubica en el área rural del Municipio representada para el 2015 por el 78%; debido a la falta de implementación de programas para que el área rural tenga un desarrollo equitativo con relación al área urbana.

1.3.3.3 Población económicamente activa por actividad productiva

El 69% de la población económicamente activa se dedica a la agricultura, seguido por comercio y servicios.

1.3.4 Densidad poblacional

Se establece que para el año 1994, el Municipio tenía 129 habitantes por kilómetro cuadrado, al año 2002 era de 165 habitantes y para 2015 se estima 218 habitantes por kilómetro cuadrado. El crecimiento de la densidad poblacional se considera desfavorable, debido a que tanto la cobertura de servicios básicos como la infraestructura disponible son insuficientes.

1.3.5 Vivienda

Al año 2015, prevalece la vivienda propia en el Municipio; sin embargo, debido al incremento de actividades de comercio y servicios incrementó 87% los hogares que alquilan una vivienda. También predomina la casa formal y desaparecen los hogares considerados como ranchos.

1.3.6 Migración

Se refiere al movimiento de personas desde un determinado lugar a otro, que implica la instalación en una nueva vivienda, debido a la búsqueda de nuevos mercados de trabajo, mejores condiciones de vida o expectativas para un mayor desarrollo personal y familiar.

1.3.6.1 Inmigración

Según investigación realizada en el año 2015 se identificaron 35 personas que ingresaron al Municipio correspondientes al 7% de la muestra; mismos que son provenientes de otros Departamentos y Municipios aledaños.

1.3.6.2 Emigración

Se estableció el 4% de emigración en el Municipio, con base en encuesta a 537 hogares, conformado de la siguiente manera: 1% con destino a los Estados Unidos de América, 2% a otros departamentos en su mayor parte hacia la ciudad de Guatemala y 1% hacia otros municipios principalmente hacia Mazatenango.

1.3.7 Ocupación y salarios

La principal ocupación de los pobladores es la actividad agrícola, pecuaria, artesanal, comercio y servicios; sin embargo, se consideran insuficientes para emplear a la población.

La investigación de campo muestra que las personas empleadas en el sector agrícola reciben un salario diario de Q50.00 lo que equivale a Q1,300.00 mensuales, el empleado en el sector pecuario recibe un salario mensual de Q1,100.00, en el sector artesanal los ayudantes reciben un pago de Q50.00 diarios y para los supervisores o encargados es un pago por obra que equivale un pago promedio de Q150.00 diarios y para el sector de comercio y servicio los empleados reciben un pago de Q50.00 diarios.

Según Acuerdo Gubernativo Número 470-2014 para el año 2015 se fija un salario mínimo diario en las actividades agrícolas y no agrícolas de Q78.72, equivalente a Q2,394.40 mensuales, más bonificación incentivo de ley de Q250.00, que hace un total de Q2, 644.40 al mes.

1.3.8 Niveles de ingreso

Son los ingresos que se obtienen por la realización de las diferentes actividades productivas, que pueden ser fijas o temporales y son fuentes de sustento para cada habitante del Municipio. A continuación se presentan los diferentes rangos de ingresos que perciben las familias.

Cuadro 4
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Niveles de Ingreso Mensual por Hogar
Año: 2015

Descripción				Hogares	%
De	1	a	615	52	10
De	616	a	1,230	112	21
De	1,231	a	1,845	129	24
De	1,846	a	2,460	118	22
De	2,461	a	3,075	73	14
De	3,076	a	3,690	21	3
De	3,690			32	6
Totales				537	100

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

De acuerdo a la información recabada se determinó que en el año 2015 el 77% de la población tiene un ingreso inferior a Q2,394.40, que no cubre el salario mínimo establecido en la ley. En su mayoría los productores no tienen la capacidad de pago, debido al bajo volumen de producción lo que ocasiona el incumplimiento de salario mínimo.

1.3.9 Pobreza

Es la incapacidad de cubrir las necesidades básicas de una persona por falta de recursos socio-económicos, los cuales pueden ser: alimentación, vivienda, salud, vestuario, educación, seguridad y otros.

Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- 2006, determina la pobreza a través de un rango de ingresos de la siguiente forma:

Cuadro 5
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Niveles de Pobreza Municipal, Departamental y República
Años: 2002, 2006, 2011, 2014 y 2015

Descripción	Pobreza extrema %	Pobreza no extrema %	Total pobreza %	No pobres %	Total
Nacional					
ENCOVI 2006	15.2	35.8	51	49	100
República de Guatemala	16	56	72	28	100
Departamental					
Segeplan 2002	64.71	15.91	80.62	19.38	100
ENCOVI 2011	22.58	48.07	70.65	29.35	100
ENCOVI 2014	19.8	44	63.8	36.2	100
Segeplan 2011	29.5	51	80.5	19.5	100
Municipal					
Segeplan 2002	71	17	88	12	100
Trabajo de campo 2015	77	17	94	6	100

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

El análisis del cuadro anterior se presenta a continuación.

1.3.9.1 Extrema

Es el nivel donde se encuentran las personas que no alcanzan a cubrir el costo mínimo de alimentos, establecido por el INE en Q3,358.50 para un hogar integrado por cinco miembros. Se establece que al año 2002, existía 71% de pobreza extrema y para el año 2015 incrementó 6% para un total de 77%.

1.3.9.2 No extrema

Las familias en pobreza no extrema, perciben ingresos que alcanzan a cubrir el costo de consumo mínimo de alimentos, pero no el costo de la canasta básica vital establecida por el INE a mayo de 2015 en Q6,128.65.

De acuerdo al Mapa de Pobreza 2002 elaborado por SEGEPLAN, el Municipio registró 17% de pobreza no extrema, porcentaje que se mantiene al momento de la investigación realizada en el año 2015.

1.3.9.3 Pobreza total y no pobres

El indicador de la línea de pobreza es un método para determinar la pobreza coyuntural basada en el poder adquisitivo de los hogares en un determinado período.

Según datos de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI- del Instituto Nacional de Estadística -INE- en el año 2011, indica que la pobreza total es la suma de la pobreza extrema y la pobreza no extrema, mientras que la no pobreza es la relación porcentual entre la población que supera la línea de pobreza general y la población total.

Al año 2002, existía 88% de pobreza total y 12% de población no pobre; sin embargo, para el año 2015, incrementó a 94% la línea de pobreza en el Municipio, esto indica que las condiciones y la calidad de vida de los pobladores no es la adecuada, porque sólo 6% tienen los recursos para la satisfacer las necesidades alimentarias y vitales.

1.3.10 Desnutrición

Según el Censo de Peso y Talla del año 2008, determina que el Municipio para el año 2001 tenía una tasa de desnutrición de 50.3% y para el 2008 era de 42%, del cual 35% son casos de desnutrición moderada y 7% casos severos.

Según datos del Puesto de Salud al año 2015, el Municipio registra 36% de desnutrición y el fallecimiento de dos niños menores de cinco años por ese padecimiento.

1.3.11 Empleo

Es la concentración de una serie de tareas a cambio de una retribución monetaria denominada salario. En el Municipio la tasa de empleo es el 95.10%; según la encuesta realizada las fuentes generadoras de empleo son: sector agrícola con los cultivos de maíz y yuca; sector pecuario con la crianza y engorde de ganado bovino, aviar, y porcino; sector artesanal principalmente en panadería, carpintería y tejidos; sector comercio y servicios con empleos en abarroterías, farmacias, peluquerías y tiendas.

1.3.12 Subempleo

En el Municipio existe una tasa de subempleo de 25%, porque las personas trabajan eventualmente o un número mínimo de horas a la semana.

1.3.13 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. La tasa de desempleo es de 4.90% según la investigación realizada al año 2015.

1.4 ESTRUCTURA AGRARIA

“Se define como la interrelación de los factores de la producción: tierra, capital y trabajo en el área rural, su situación o estado, que en forma eficiente aproveche a los recursos, con el fin de fomentar el desarrollo y crecimiento económico de la población agraria. Esta es resultado de procesos socioeconómicos, jurídico-político e histórico-cultural, que se han llevado a cabo a través de la historia de Guatemala, que de alguna manera explica las condiciones de vida de las comunidades rurales pobres, su exclusión y el bajo nivel de desarrollo.”²

²Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, “Recursos Económicos de Guatemala y Centroamérica”, Guatemala 2003, pág. 33.

Esta variable se determina a partir del estudio del uso actual, potencial, tenencia y concentración de la tierra, los cuales son elementos importantes y determinantes para la explotación y aprovechamiento del recurso tierra, el cual se analiza con base en los datos de los últimos Censos Agropecuarios del INE y de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en el año 2015. Se realizó el cálculo de la muestra estratificada y se diseñó una boleta para investigar 537 hogares ubicados en los diversos centros poblados del municipio de San Lorenzo, para obtener datos comparativos sobre la situación actual del uso, tenencia y concentración de la tierra.

1.4.1 Tenencia de la tierra

La tierra es un recurso necesario e indispensable para un país como Guatemala, derivado a las actividades agrícolas que han sido predominantes para el sostenimiento de las familias, por lo que es significativo el análisis en el área objeto de estudio.

1.4.2 Uso de la tierra

El uso actual se refiere a la utilidad que se le da a la tierra por quien la posee, sin importar la vocación del suelo. Así mismo el uso potencial es la probabilidad de ser utilizada para una actividad determinada en función de la vocación de la misma. El uso actual y principal de la tierra en el municipio de San Lorenzo es la agricultura como actividad productiva. Sin embargo en el año 1979 solo el 21.98% de la tierra disponible se dedicaba a la agricultura en cultivos anuales y permanentes, durante el año 2003 alcanzó el 45.83%.

A continuación se muestra la tenencia y uso de la tierra en el Municipio.

Cuadro 6
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Tenencia y Uso de la Tierra
Años: 1979, 2003 y 2015

TENENCIA						
Régimen	Censo 1979		Censo 2003		Encuesta 2015	
	Superficie	%	Superficie	%	Superficie	%
	(mz)		(mz)		(mz)	
Propia	9,896.00	98.51	2,958.82	86.93	440.63	56.18
Arrendada	88.10	0.88	227.24	6.68	336.50	42.90
Colonato	49.40	0.49	181.55	5.33	0	0.00
Usufructo	0.00	0.00	32.40	0.95	6.08	0.78
Ocupada	0.00	0.00	3.08	0.09	0.32	0.04
Otro	12.37	0.12	0.64	0.02	0.8	0.10
Total	10,045.87	100.00	3,403.73	100.00	784.33	100.00
USO						
Cultivos anuales o temporales	1,592.99	15.35	1,969.31	36.81	344.55	43.93
Cultivos permanentes	688.45	6.63	482.63	9.02	77.42	9.87
Pastos	7,749.72	74.68	2,212.48	41.36	299.05	38.13
Bosques	173.90	1.68	424.74	7.94	44.53	5.68
Otras tierras	172.00	1.66	260.68	4.87	18.78	2.39
Total	10,377.06	100.00	5,349.84	100.00	784.33	100.00

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

Según el régimen de la tierra, predomina la tenencia propia durante los años analizados; sin embargo, mantiene una disminución constante, mientras que la tierra arrendada muestra un aumento significativo al año 2015; esta situación se debe a la venta de tierra a los ingenios para el cultivo de caña de azúcar.

Se determina que en 1979 y 2003, en el Municipio existía mayor cantidad de pastos; sin embargo, presenta una tendencia de disminución porque para el año 2015 fue de 3.23%. El 53.8% de la superficie en manzanas se usa para cultivos anuales y permanentes, debido a que la principal actividad productiva es el maíz, chipilín, yuca y ajonjolí.

1.4.3 Concentración de la tierra

Se refiere a la relación existente entre la extensión de las propiedades y el número de propietarios. Guatemala se caracteriza por un alto grado de concentración de la tierra en pocas manos, por lo cual se analiza el siguiente cuadro para conocer la concentración de tierra del Municipio.

Cuadro 7
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Concentración de la Tierra
Años: 1979, 2003 y 2015

Tamaño	Fincas		Superficie mz		Acumulación porcentual		Producto	
	Cantidad	%	Fincas	%	Fincas Xi	Superficie Yi	Xi(Yi+1)	Yi(Xi+1)
Censo 1979								
Microfincas	324	41.81	153.23	1.48	41.81	1.48	418.82	129.75
Subfamiliares	357	46.06	886.34	8.54	87.87	10.02	2,301.13	961.72
Familiares	63	8.13	1,677.93	16.17	96.00	26.19	9,600.00	2,618.76
Multifamiliares	31	4.00	7,659.56	73.81	100.00	100.00	0.00	0.00
Total	775	100	10,377.06	100			12,319.94	3,710.23
Censo 2003								
Microfincas	322	27.62	153.37	2.87	27.62	2.87	921.92	275.37
Subfamiliares	798	68.44	1,632.62	30.52	96.05	33.38	4,569.08	3,292.59
Familiares	30	2.57	758.79	14.18	98.63	47.57	9,862.78	4,756.74
Multifamiliares	16	1.37	2,805.06	52.43	100.00	100.00	0.00	0.00
Total	1,166	100	5,349.84	100			15,353.79	8,324.70
Encuesta 2015								
Microfincas	120	43.64	59.88	7.63	43.64	7.63	1,921.26	724.62
Subfamiliares	141	51.27	285.45	36.39	94.91	44.03	6,586.76	4,370.86
Familiares	12	4.36	199.00	25.37	99.27	69.40	9,927.27	6,940.07
Multifamiliares	2	0.73	240.00	30.60	100.00	100.00	0.00	0.00
Total	275	100	784.33	100			18,435.29	12,035.55

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

Según el censo de 1979 las microfincas ocupaban 1.48% de la superficie en manzanas, seguido de subfamiliares 8.54%, familiares 16.17% y multifamiliares 73.81%; no obstante, éste último estrato de finca, solo poseía 31 fincas equivalente a 4% del total. Para el año 2003, las fincas multifamiliares continúan con la mayor posesión de tierra (52.43%), pero se observa una tendencia de

incremento de fincas subfamiliares. Al año 2015, la encuesta muestra un total de 275 fincas de las cuales, las fincas multifamiliares poseen 30.60% de la superficie en manzanas, seguido por subfamiliares 36.39%, familiares 25.37% y microfincas 7.63%.

1.4.3.1 Coeficiente de Gini

Mide el grado de concentración de la tierra, expresado por el coeficiente del área comprendido entre la curva y la recta de equidistribución. Su aplicación se realiza con base en las unidades económicas y a la superficie o extensión de terreno. El valor resultante del cálculo se localiza entre cero y uno, donde la interpretación del resultado será: entre más se acerque a uno, mayor será el grado de concentración del recurso tierra.

El Coeficiente de Gini para el año 1979 fue de 0.86 lo que representa una alta concentración de la tenencia de tierra. En el año 2003 fue establecido en 0.70, con una diferencia de 0.16 en comparación al censo anterior, sin embargo continúa un grado de concentración alta. Al año 2015, es de 0.64 lo que indica que el nivel de concentración es más equitativo en comparación de los otros años estudiados.

1.4.3.2 Curva de Lorenz

Es un modelo gráfico del índice de Gini, utilizado para el estudio de la desigualdad de fenómenos económicos y sociales, para representar el grado de distribución existente en la concentración de la tierra. El eje de la variable "X" constituye la cantidad de fincas, mientras que el eje de la variable "Y" la superficie en manzanas y la línea diagonal es la de equidistribución.

La concentración de la tierra manifiesta una tendencia hacia la disminución; sin embargo, el Coeficiente de Gini para el año 2015 es de 0.64, lo que indica que la tierra sigue concentrada.

1.5 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

En este apartado se detallan los niveles de cobertura y necesidades de los siguientes servicios: educación, salud, agua, drenajes y alcantarillado, energía eléctrica, letrinas, sistemas de recolección de basura, sistemas de tratamiento de aguas servidas y sistema de tratamiento de desechos sólidos.

1.5.1 Educación

El servicio educativo incide en el desarrollo económico y social, porque amplía las facultades cognoscitivas de la población. A continuación se analiza la variable por medio de los siguientes indicadores.

1.5.1.1 Infraestructura educativa

Se establece que para el año 2013 existían 35 establecimientos educativos, de los cuales 31 eran del sector oficial, tres privados y uno por cooperativa.

Al año 2014, aumentaron dos establecimientos para los niveles de básico y diversificado, por lo tanto, los establecimientos eran 37 en total. Para el año 2015 continúa la cantidad de establecimientos del año anterior, de los cuales, 24 escuelas se encuentran en el área rural y 13 en el área urbana.

Cabe resaltar que en los tres años analizados, los niveles de preprimaria y primaria sólo se imparten en el sector oficial.

1.5.1.2 Inscripción de alumnos por nivel educativo, sector y área

Con relación a la inscripción de alumnos, la Dirección Departamental de Educación con sede en el Municipio, posee los registros que en el año 2013, se inscribieron 3,472 estudiantes distribuidos en 93% en el sector oficial, 2% en privado y 5% por cooperativa; de la totalidad, 36% se ubican en el área urbana y 64% en el área rural.

Para el año 2014, la inscripción de alumnos fue de 3,099 equivalentes a una disminución de 11% con relación a los inscritos en el año anterior. El sector oficial sigue con los porcentajes mayores de estudiantes porque representa 66% y privado 2%. En el sector por cooperativa no se registró ninguna inscripción.

La cantidad de inscritos al año 2015 fue de 3,265 que equivale 5% de incremento con relación al año 2014, distribuidos de la siguiente manera: 93% en el sector oficial, 2% privado y 5% por cooperativa. La tendencia de la población escolar sigue con predominio en el área rural, debido a que este lugar tiene mayor infraestructura para impartir los niveles de preprimaria y primaria.

La inscripción de alumnos en los niveles de básico y diversificado tiende a ser reducido, porque los niños y jóvenes contribuyen con el sostenimiento del hogar, por tal razón, se incorporan a la mano de obra agrícola.

1.5.1.3 Cobertura educativa

Es importante conocer el porcentaje de cobertura que el Ministerio de Educación brinda a la población del Municipio en edad escolar para cada nivel educativo.

Para el cálculo de la cobertura educativa, se toma de base la relación entre la población en edad escolar y los alumnos inscritos; el estudio se hizo según información de los años 2013 y 2014 con datos obtenidos en el año de la investigación (2015), con base en el anuario estadístico de educación del MINEDUC.

A continuación se presenta el cuadro en el cual se compara la cobertura en educación del Municipio por cada nivel educativo:

Cuadro 8
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Cobertura Educativa por Nivel
Años: 2013, 2014 y 2015

Nivel	Alumnos en edad	Alumnos inscritos	Cobertura
Año 2013			
Preprimaria	704	631	90
Primaria	1,985	2,245	113
Medio			
Básico	923	592	64
Diversificado	881	4	0
Total	4,493	3,472	77
Año 2014			
Preprimaria	718	593	83
Primaria	1,999	2,116	106
Medio			
Básico	923	557	60
Diversificado	877	13	1
Total	4,517	3,279	73
Año 2015			
Preprimaria	732	594	81
Primaria	2,019	2,077	103
Medio			
Básico	923	366	40
Diversificado	877	19	2
Total	4,551	3,056	67

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la Dirección Departamental de Educación con sede en el municipio de San Lorenzo investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Según los registros de la sede de Dirección Departamental de Educación en el Municipio, la cobertura es de 67% y un déficit de 33%, es decir, seis puntos porcentuales menos en la cobertura que en el año 2014.

1.5.1.4 Tasa de promoción, repitencia y deserción

A continuación se presenta información respecto a indicadores de promoción, repitencia y deserción del sector educativo del Municipio para los años de estudio.

Cuadro 9
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Indicadores de Promoción y Repitencia
Años: 2013, 2014 y 2015

Niveles educativos	Sector									Totales			Área			
	Oficial			Privado			Cooperativa						Alumnos inscritos	Alumnos que desertaron	%	Urbana
	Alumnos inscritos	Deserciones	%	Alumnos inscritos	Deserciones	%	Alumnos inscritos	Deserciones	%							
Año 2013																
Preprimaria	631	9	1%	0	0	0%	0	0	0%	631	9	1%	9	100%	0	0%
Primaria	2245	104	5%	0	0	0%	0	0	0%	2245	104	5%	25	24%	79	76%
Medio																
Básico	346	56	16%	63	-1	-2%	183	4	2%	592	59	10%	43	73%	16	27%
Diversificado	0	0	0%	4	-2	-50%	0	0	0%	4	-2	-50%	-2	100%	0	0%
Total	3222	169	5%	67	-3	-4%	183	4	2%	3472	170	5%	75	44%	95	56%
Año 2014																
Preprimaria	593	-3	-1%	0	0	0%	0	0	0%	593	-3	-1%	-3	100%	0	0%
Primaria	2116	79	4%	0	0	0%	0	0	0%	2116	79	4%	16	20%	63	80%
Medio																
Básico	324	29	9%	53	1	2%	180	1	0%	557	31	6%	20	65%	11	35%
Diversificado	0	0	0%	13	-1	-8%	0	0	0%	13	-1	-8%	-1	100%	0	0%
Total	3033	105	3%	66	0	0%	180	1	0%	3279	106	3%	32	30%	74	70%
Año 2015																
Preprimaria	603	19	3%	0	0	0%	0	0	0%	603	19	3%	11	58%	8	42%
Primaria	2084	59	3%	0	0	0%	0	0	0%	2084	59	3%	37	63%	22	37%
Medio																
Básico	368	14	4%	44	0	0%	166	2	0%	578	16	3%	10	63%	6	38%
Diversificado	0	0	0%	21	0	0%	0	0	0%	21	0	0%	0	0%	0	0%
Total	3055	92	3%	65	0	0%	166	2	1%	3286	94	3%	58	62%	36	38%

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la Dirección Departamental de Educación con sede en el municipio de San Lorenzo e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

Según encuestas realizadas la deserción de alumnos en los diferentes centros educativos, se debe principalmente a hogares con insuficientes ingresos, razón por la cual los menores se ven obligados a participar en el sector laboral para ayudar con las obligaciones y gastos familiares; los hijos se dedican a labores del campo u otras actividades a temprana edad. Otra causa es el elevado número de personas que integran las familias, porque generalmente son cinco u ocho miembros.

1.5.1.5 Personal docente por nivel educativo, sector y área

Para el año 2013, el inventario de maestros que laboraban en el Municipio ascendía a 200; al año 2014, se realizó una contratación de seis maestros para atender la población estudiantil de nivel medio.

Se determinó que del total de 167 maestros para el 2015, el 56% se concentra en el área rural y 44% en el área urbana. Con relación al sector en el que laboran, 87% de maestros son del sector público, 9% privado y 4% en Institutos por cooperativa.

1.5.1.6 Alfabetismo y analfabetismo

Según Censo en el año 1994, se contabilizó 54% de población alfabeto y 46% analfabeto; al año 2002, incrementaron los habitantes alfabetos a 69% y de acuerdo a la encuesta en el año 2015, estos representan el 77%, es decir 23% de analfabetismo.

1.5.2 Salud

La salud es un estado de bienestar o de equilibrio que puede ser visto a nivel subjetivo (un ser humano asume como aceptable el estado general en el que se encuentra) o a nivel objetivo (se constata la ausencia de enfermedades o de factores dañinos en el sujeto en cuestión). El término salud se contrapone al de

enfermedad, y es objeto de especial atención por parte de la medicina y de las ciencias de la salud.

1.5.2.1 Infraestructura de salud, recurso humano y equipamiento

El Municipio dispone de tres puestos de salud; el primero ubicado en el área urbana de San Lorenzo, el segundo ubicado en la aldea Valle de Candelaria y el tercero ubicado la aldea Chapinas. El puesto de salud en la Cabecera Municipal está ubicado a un costado de la estación de Bomberos Municipales, el horario de atención es de 8:00 a 16:00 horas. Se encuentra en construcción el segundo nivel para ampliar la capacidad del puesto de salud.

El recurso humano lo conforma un médico, dos enfermeras profesionales, cuatro auxiliares y un conserje. Presta los servicios de consulta médica, control de crecimiento y desarrollo, micronutrientes, control prenatal, vacunación, tratamiento de tuberculosis.

Tiene sus instalaciones en una casa propia con los siguientes ambientes: una sala de espera, una clínica de consulta, bodega de medicamentos, un área para atención al cliente, un sanitario. Así mismo dispone de cuatro camillas, dos mesas de curación, dos ollas para esterilizar, equipo para saturar, set de otorrino, estetoscopio para adultos y bebés, balanzas.

Los otros dos puestos de salud no funcionan y al momento de la investigación se encontraban cerrados por falta de abastecimiento de medicina y personal; los demás centros poblados, no cuentan con ningún puesto de salud, por lo que la población acude al más cercano para obtener atención médica.

1.5.2.2 Cobertura en salud

Según datos del Centro de Salud, en el año 2015 existe una cobertura de 53%, debido a que se ha atendido al momento de la investigación 6,935 habitantes.

Los casos de atención especializada y emergencias son atendidos por la red de salud de la cabecera departamental.

1.5.2.3 Morbilidad

Las enfermedades que afectan tanto a la población infantil como la general del Municipio se encuentran en su mayoría entre respiratorias y gastrointestinales; Según datos proporcionados por el Centro de Salud se registró 8,127 casos de muertes adultas para el 2015 y una tasa de morbilidad general de 620 por cada mil habitantes.

1.5.2.4 Mortalidad

Las causas de fallecimientos que afectan a la población infantil del Municipio no se encuentran bien definidas, mismas que representan un 50% de los fallecimientos. Mientras que la mortalidad general es causada por septicemia 25% y enfermedad común 19%.

1.5.2.5 Natalidad

De acuerdo a datos proporcionados por el Centro de Salud, se registraron 141 nacimientos en el año 2015, la tasa de natalidad es de 10 nacimientos por cada mil habitantes.

Según entrevistas con los encargados en el centro de salud indican que la tasa de natalidad ha tenido una baja, debido a programas de divulgación sobre planificación familiar, realizados por medio del centro de salud, lo que permite crear conciencia en los padres de familia para poder darles una mejor oportunidad de vida a sus hijos.

1.5.3 Agua

En el Municipio se utiliza: agua entubada, de pozo y de río. Para la distribución de agua entubada en el casco urbano y lugares cercanos a este, existe un

depósito de captación, el cual es abastecido por medio de un pozo mecánico y de nacimientos.

Al año 2015 se establece una cobertura de 25%; sin embargo, el servicio de agua entubada es escaso por la restricción de horario y la carencia de infraestructura adecuada; la población del casco urbano paga Q5.00 mensuales; los lugares aledaños que poseen el servicio son: caserío Cerrito de Oro, finca La Esperanza, finca San Antonio Buena Vista y finca San Alberto.

1.5.4 Drenajes

El sistema de drenajes cubre los siguientes centros poblados: casco urbano, caserío Cerrito de Oro, finca La Esperanza, finca San Antonio Buena Vista y finca San Alberto. Datos de encuesta registran una cobertura de 48%, mientras las estadísticas de COCODE indican 53% de cobertura en el Municipio.

1.5.5 Energía eléctrica

La energía eléctrica es la forma de energía que resultará de la existencia de una diferencia de potencial entre dos puntos, situación que permitirá establecer una corriente eléctrica entre ambos puntos si se los coloca en contacto por intermedio de un conductor eléctrico para obtener el trabajo mencionado. Existe una cobertura del 84%.

1.5.5.1 Domiciliar

El servicio de energía eléctrica es proporcionado por la empresa privada Distribuidora de Energía Eléctrica de Occidente, S. A. –DEOCSA-.

En distintos hogares encuestados a pesar de tener acceso al servicio, no lo utilizan, debido a que su nivel de ingresos no les permite pagar el valor de la instalación o de las cuotas.

1.5.5.2 Alumbrado público

En San Lorenzo la mayoría de los centros poblados cuentan con alumbrado público, tomando en cuenta las opiniones de la encuesta se determinó que el servicio de alumbrado público es regular y en algunos sectores bueno, esto es parte de la tarifa municipal que se incluye en el cobro domiciliario.

1.5.6 Letrinas

Los tipos de sanitario con los que cuenta la población del municipio de San Lorenzo son: inodoro conectado a drenajes, fosa séptica, excusado lavable y letrina o pozo ciego. A continuación se presentan los datos obtenidos.

Cuadro 10
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Cobertura de Servicio Sanitario
Año: 2015

Hogares	Censo 2002 (hogares)	%	Encuesta 2015 (hogares)	%	COCODE 2015 (hogares)	%
Conectado a red de drenaje	475	25	618	35	265	15
Conectado a fosa séptica	19	1	31	2	79	5
Excusado lavable	18	1	196	11	251	14
Letrina o pozo ciego	749	39	770	44	886	51
Sin servicio	650	34	130	7	264	15
Total	1,911	100	1,745	100	1,745	100

Fuente: elaboración propia, datos del XI Censo de Población, VI de Habitación 2002, del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

La cobertura del servicio sanitario para el 2015 comparado con el año 2002 muestra un aumento de 28% y los hogares sin servicio disminuyeron 80%; la mayoría de viviendas en el Municipio poseen letrinas o pozo ciego. Los inodoros conectados a la red drenajes incrementaron 10%, fosa séptica 1% excusado lavable 10% y letrinas 5%. Según encuesta 2015, los hogares sin servicio sanitario disminuyeron el 26%, lo anterior indica que se mejoró en gran porcentaje la cobertura de este servicio; sin embargo, los datos proporcionados

por los COCODE en el año 2015 representa un 15% de cobertura del total de hogares en donde la mayoría de hogares utiliza letrina o pozo ciego.

Los centros poblados en donde se concentra el servicio de excusado lavable son: San Lorenzo, Valle de Candelaria, La Soledad, Pacún y Cerrito de Oro.

1.5.7 Extracción de basura

La Municipalidad presta el servicio de recolección de basura sólo en el área urbana y aldeas cercanas a un costo de Q25.00 mensuales. El tren de aseo tiene un recorrido los días miércoles.

Las personas que carecen del servicio, tienden a quemar la basura o tirarla en lugares no autorizados.

1.5.8 Tratamiento de aguas servidas

En el Municipio no existe un sistema para tratar las aguas residuales; por lo tanto, esas son canalizadas hacia los ríos aledaños al casco urbano, situación que aumenta el riesgo para la población de contaminación ambiental.

1.5.9 Tratamiento de desechos sólidos

En el Municipio no existe una planta de tratamiento de desechos sólidos, por lo que la basura recolectada en el tren de aseo, se conduce al vertedero municipal en donde se procede a incinerarla sin realizar una clasificación de la basura.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL

PANADERÍA

En el presente capítulo se muestra un análisis del sector artesanal respecto a las panaderías en el municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, por medio del detalle de características tecnológicas, valor y volumen de la producción, análisis de resultados financieros por tamaño de artesano, descripción de la comercialización y organización empresarial; como parte del diagnóstico, también se presenta la problemática encontrada en el sector y su respectiva propuesta de solución.

La artesanía es una expresión propia de la cultura, es considerada como un medio de subsistencia para muchas familias. El Decreto 141-96 hace referencia a que este tipo de producción es popular y tradicional, cuya manifestación tiene lugar en el campo económico, social y cultural.

La actividad artesanal en el Municipio está conformada por productores encargados de transformar la materia prima conforme a sus conocimientos, habilidades manuales, técnicas y artísticas. Así como de administrar y comercializar la producción.

El Municipio es eminentemente agropecuario, pero se considera a la actividad artesanal como tercera fuente generadora de ingresos, representada por el 4% sobre el valor total de actividades productivas.

2.1 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS

En el Municipio se determinaron varias actividades artesanales; sin embargo, la actividad de panadería es la más relevante, con relación al aporte que realiza en la economía.

Para determinar el tamaño de empresa en la actividad de panadería, se realiza a continuación una clasificación de artesanos con base en el capital invertido, mano de obra, materia prima y herramientas utilizadas en el proceso, entre otros.

- **Pequeño artesano**

Persona que realiza labores manuales, para la transformación de materia prima o materiales con ayuda de herramientas rudimentarias y simples, la mano de obra es familiar, no existe la asistencia técnica ni financiera.

- **Mediano artesano**

Personas que ya cuentan con un pequeño capital para la producción de sus productos, generan una pequeña ganancia, utilizan herramientas y maquinaria no muy avanzada, la mano de obra es semicalificada, combinada entre familiar y asalariada, cuenta con división de trabajo, asistencia técnica y financiera en mínima parte.

- **Gran artesano**

Estas personas generan excedentes en su volumen de producción, que les permite una acumulación económica y logran reinvertirla dentro del proceso productivo, utilizan personal asalariado en cantidades mayores a cinco personas, poseen maquinaria y herramientas modernas para cada proceso de fabricación.

Con base en la clasificación anterior, se identificó que la panadería en el Casco Urbano, posee la clasificación de mediano artesano, porque utiliza materia prima, materiales e insumos de calidad, adquiridos en la región u otros departamentos aledaños; poseen maquinaria y herramienta tradicional y semiautomática; los propietarios contratan hasta un máximo de dos operarios semicalificados para realizar el proceso productivo. Cuenta con asistencia técnica de parte de los proveedores de la materia prima, así mismo obtienen

préstamos de instituciones bancarias para fabricar sus productos. El rendimiento de la producción es destinada a la subsistencia familiar y reinversión en las unidades artesanales.

2.2 VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN

Representa el valor en unidades y valor de venta que genera el proceso productivo. Se identificó sólo una panadería en la Cabecera Municipal que pertenece a la clasificación de mediano artesano. Su volumen de producción anual es de 662,400 unidades de pan dulce y 421,200 unidades de pan francés, a un precio de Q0.50 cada uno. La actividad de panadería genera Q541,800.00 anuales.

2.3 RESULTADOS FINANCIEROS

Se utilizan los estados financieros para obtener un diagnóstico de la actividad de panadería, con la finalidad de conocer la situación económica por medio del estado de costo directo de producción, estado de resultado, análisis de rentabilidad y financiamiento de los productos.

Dentro del costo directo de producción se analizará los tres elementos del mismo: materia prima o materiales; mano de obra con los salarios mínimos establecidos según Acuerdo Gubernativo Número 470-2014 de fecha 19 de diciembre 2014, (Q78.72 por jornal), bonificación y séptimo día; los costos indirectos variables, en los cuales se debe registrar las cuotas patronales y las prestaciones laborales.

2.3.1 Costo directo de producción

Es un estado financiero que presenta los tres elementos del costo de producción durante un periodo determinado. Se utilizó el sistema de costeo directo, método por el cual se carga al producto final solo aquellos costos que varían de acuerdo al volumen de producción. Descrito a continuación.

Cuadro 11
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Producción Artesanal
Estado de Costo Directo de Producción
por Tamaño de Empresa y Producto
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015
(cifras en quetzales)

Tamaño/producto	Mediana empresa	
	Encuesta	Imputados
Elementos del costo		
Panadería (Pan dulce)		
Materia prima	100,314.00	100,314.00
Harina suave	86,112.00	86,112.00
Azúcar	3,600.00	3,600.00
Sal	6.00	6.00
Royal	1,080.00	1,080.00
Manteca vegetal	9,240.00	9,240.00
Colorante vegetal	108.00	108.00
Saborizante (vainilla)	48.00	48.00
Ajonjolí	120.00	120.00
Mano de obra	52,992.00	68,261.42
Panadero	52,992.00	52,992.00
Bonificación Incentivo	0.00	5,517.79
Séptimo día	0.00	9,751.63
Costos indirectos variables	6,848.70	33,966.50
Cuota patronal IGSS	0.00	7,949.62
Prestaciones laborales	0.00	19,168.18
Gas propano	4,800.00	4,800.00
Energía eléctrica	1,148.70	1,148.70
Caja de cartón	900.00	900.00
Costo directo de producción	160,154.70	202,541.92
Producción total	662,400	662,400
Costo unitario	0.24	0.31
Panadería (Pan francés)		
Materia Prima	88,704.00	88,704.00
Harina dura	81,000.00	81,000.00
Azúcar	720.00	720.00
Sal	24.00	24.00
Royal	1,080.00	1,080.00

Continúa en la página siguiente...

..Viene de la página anterior

Tamaño/producto	Mediana empresa	
	Encuesta	Imputados
Elementos del costo		
Manteca vegetal	5,880.00	5,880.00
Mano de obra	43,200.00	55,647.90
Panadero	43,200.00	43,200.00
Bonificación Incentivo	0.00	4,498.20
Séptimo día	0.00	7,949.70
Costos indirectos variables	9,248.70	31,355.60
Cuota patronal IGSS	0.00	6,480.67
Prestaciones laborales	0.00	15,626.23
Gas propano	7,200.00	7,200.00
Energía Eléctrica	1,148.70	1,148.70
Caja de Cartón	900.00	900.00
Costo directo de producción	141,152.70	175,707.50
Producción total	421,200	421,200
Costo unitario	0.34	0.42

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015

La panadería clasificada como mediano artesano, muestra una variación entre datos de encuesta e imputados, respecto a la mano de obra y costos indirectos variables de Q42,387.22 para la elaboración de pan dulce y Q34,554.80 para pan francés.

Para el cálculo de datos de encuesta los artesanos dedicados a la panadería registran un pago de mano de obra de Q80.00 por quintal de harina producido, no se registra el pago de bonificación, séptimo día ni prestaciones laborales a los panaderos.

Para datos imputados se calculó el pago de Q80.00 por quintal de harina producido, considerándose superior al salario mínimo de Q55.13 que establece el Acuerdo Gubernativo Número 347-2009, asimismo se calculó el pago de bonificación incentivo, séptimo día, prestaciones laborales y cuota laboral.

2.3.2 Estado de resultados

Es un estado financiero que permite evaluar segmentos de las operaciones del negocio para determinar su contribución a las ganancias de la producción artesanal, siendo este un estado de rendimiento económico que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un año.

Su objetivo es medir una estimación de las pérdidas o ganancias periódicas, para facilitar el análisis de la rentabilidad del negocio como resultado de sus operaciones.

A continuación se presenta el cuadro donde se integra el estado de resultados de la actividad de panadería.

Cuadro 12
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Producción Artesanal
Estado de Resultados
Por Tamaño de Empresa y Producto
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015
(cifras en quetzales)

Tamaño/producto	Pequeña		Mediana	
	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados
Panadería				
Ventas			541,800.00	541,800.00
Pan dulce			331,200.00	331,200.00
Pan francés			210,600.00	210,600.00
(-) Costo directo de producción			301,307.40	378,249.42
Pan dulce			160,154.70	202,541.92
Pan francés			141,152.70	175,707.50
Ganancia marginal			240,492.60	163,550.58
(-) Costos y gastos fijos			23,340.00	48,968.65
Pan dulce			11,670.00	24,484.32
Pan francés			11,670.00	24,484.32

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Tamaño/producto	Pequeña	
	Encuesta	Imputados
		Mediana
	Encuesta	Imputados
Ganancia antes del ISR	217,152.60	114,581.93
(-) ISR 25%	54,288.15	28,645.48
Ganancia neta	162,864.45	85,936.45
Rentabilidad		
Ganancia neta/ventas netas		0.30
Ganancia neta/costos + gastos		0.20

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015

Según datos de encuesta, los productores de pan clasificados como medianos artesanos, obtienen una ganancia de Q162,864.45 por la producción de pan dulce y pan francés; sin embargo, los datos imputados proporcionan una ganancia neta de Q85,936.45, el cual es inferior a los datos de encuesta, esta variación se debe a que el productor no contempla el pago de prestaciones laborales, bonificación incentivo, séptimo día, cuotas patronales y gastos fijos incurridos, mismos que al ser considerados aumentarían el costo del producto y disminuyen la ganancia neta.

2.3.3 Rentabilidad

Es la capacidad de obtener beneficio o utilidad después de deducir los costos de fabricación y gastos de operación en la elaboración de un producto; es decir, que indica los beneficios económicos respecto de la inversión de capital.

La información del estado de resultados es básica para la elaboración de la rentabilidad, es necesario el detalle de las ventas, costos y ganancia que genera la producción.

Para establecer la rentabilidad de la producción de pan se presenta a continuación la rentabilidad sobre ventas, rentabilidad bruta y rentabilidad sobre costos y gastos, de acuerdo a datos de encuesta e imputados.

- **Rentabilidad sobre ventas**

Desarrolla el porcentaje que se obtiene de la división entre la ganancia neta, por cada quetzal obtenido de la venta, luego de haber restado los costos y gastos.

- **Producto: pan dulce y francés Panadería – mediana empresa**

Encuesta

$$\frac{\text{Ganancia neta}}{\text{ventas}} * 100 = \frac{\text{Q } 162,864.45}{\text{Q } 541,800.00} * 100 = 30.06\%$$

Imputado

$$\frac{\text{Ganancia neta}}{\text{ventas}} * 100 = \frac{\text{Q } 85,936.45}{\text{Q } 541,800.00} * 100 = 15.86\%$$

Por la venta de pan dulce y francés se obtiene un margen de ganancia neta en datos encuesta de 30.06% y para datos imputados el 15.86%, es decir, que por cada quetzal de venta en datos de encuesta se obtiene una ganancia neta de Q0.30 y para datos imputados Q0.16.

- **Rentabilidad bruta**

La rentabilidad bruta de la producción de pan se muestra a continuación:

- **Producto: pan dulce y francés Panadería – Mediana empresa**

Encuesta

$$\frac{\text{Ganancia marginal}}{\text{ventas}} * 100 = \frac{\text{Q } 240,492.60}{\text{Q } 541,800.00} * 100 = 44.39\%$$

Imputado

$$\frac{\text{Ganancia marginal}}{\text{ventas}} * 100 = \frac{\text{Q } 163,550.58}{\text{Q } 541,800.00} * 100 = 30.19\%$$

Por cada quetzal de venta de pan dulce y francés en datos encuesta se obtiene una ganancia marginal de Q0.44 y para datos imputados Q0.30 por cada quetzal invertido.

- **Rentabilidad sobre costos más gastos**

Indica el porcentaje que se obtiene de dividir la ganancia neta, entre los costos más gastos, incurridos en el proceso de producción. Detallado a continuación:

	Producto: pan dulce		Panadería – Mediana empresa		
Encuesta					
	$\frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Costos + gastos}}$	* 100 =	$\frac{\text{Q } 162,864.45}{\text{Q } 324,647.40}$	* 100 =	50.17%
Imputado					
	$\frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Costos + gastos}}$	* 100 =	$\frac{\text{Q } 85,936.45}{\text{Q } 427,218.07}$	* 100 =	20.12%

Por cada quetzal invertido en el costo de producción el artesano obtendrá el 50.17% de ganancia neta según encuesta, en datos imputados el resultado es del 20.12%.

2.3.4 **Financiamiento**

Son los recursos económicos necesarios para realizar la inversión en capital de trabajo que el artesano requiere para el desarrollo de la actividad productiva. Según el origen de los recursos económicos utilizados en la producción artesanal, pueden ser: fuentes internas y fuentes externas.

- **Fuentes internas**

Este tipo de financiamiento es propio o autofinanciado, el mismo está formado, por el capital propio, ahorros familiares, mano de obra familiar e ingresos derivados de la venta de la producción anterior.

- **Fuentes externas**

Debido a la ausencia de conocimiento para la obtención de un crédito, las altas tasas de interés, falta de garantías y de organización, los artesanos se limitan a gestionar un crédito en instituciones bancarias.

A continuación se detalla el financiamiento utilizado por la unidad productora de pan:

Cuadro 13
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Producción Artesanal
Financiamiento - Panadería
Año: 2015
(cifras en quetzales)

Tamaño / Producto	Interno	Externo	Total
Panadería			
Pan dulce	71,510.70	100,314.00	171,824.70
Materiales	0.00	100,314.00	100,314.00
Mano de obra	52,992.00	0.00	52,992.00
Costos indirectos variables	6,848.70	0.00	6,848.70
Costos y gastos fijos	11,670.00	0.00	11,670.00
Pan francés	64,118.70	88,704.00	152,822.70
Materiales	0.00	88,704.00	88,704.00
Mano de obra	43,200.00	0.00	43,200.00
Costos indirectos variables	9,248.70	0.00	9,248.70
Costos y gastos fijos	11,670.00	0.00	11,670.00
Total	135,629.40	189,018.00	324,647.40

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

El mediano artesano de panadería utiliza el crédito comercial a cero por ciento de interés.

Se establece que el 64% del costo de producción del mediano artesano de panadería, es financiamiento externo por medio del crédito comercial que consiste en pagar a los 30 días la materia prima utilizada para producir el pan dulce y pan francés.

El 36% restante corresponde a financiamiento interno o autofinanciamiento, integrado por el capital propio, ingresos de la venta anterior y mano de obra familiar.

2.4 COMERCIALIZACIÓN

Está definida como “la parte de la Mercadotecnia que comprende las operaciones que conlleva el movimiento de los productos, desde el lugar de la producción hasta el consumidor final”³.

En el municipio existen actividades artesanales de textiles, panadería y carpintería de pequeños y medianos artesanos, la venta se da directamente al consumidor final. Por la naturaleza de los productos artesanales, la comercialización se realiza a través de la mezcla de mercadotecnia.

2.4.1 Mezcla de mercadotecnia

Son las diferentes etapas del proceso de mercadeo que se llevan a cabo para la comercialización de los productos artesanales. Es importante recordar que la función esencial de todos los productos es la de satisfacer una necesidad o deseo del consumidor y la mayoría de productores tienen como objetivo primordial posicionarse en el mercado.

La mezcla de mercadotecnia está conformada por: producto, precio, plaza y promoción, en donde se profundiza el diseño de mercadotecnia aplicado por los artesanos con relación a la calidad, empaque, presentación, cualidades, canales de distribución, publicidad y relaciones públicas.

En la siguiente tabla se presenta la mezcla de mercadotecnia de la actividad de panadería.

³ Rabassa Asenjo, B. y García, M. R. 1981. Diccionario de Marketing. Madrid. 33 p.

Tabla 1
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Producción Artesanal
Panadería
Mezcla de Mercadotecnia
Año: 2015

Actividad: Panadería (pan dulce y francés)	
Variable	Descripción
	<p>Características: los ingredientes que se utilizan en la elaboración de pan francés son: harina de trigo dura, levadura, sal, manteca vegetal, huevos, azúcar y agua. El pan dulce difiere del pan francés por su consistencia, color, durabilidad, sabor, tamaño y forma. Este pan se elabora con harina de trigo suave se le agrega azúcar y mayor cantidad de manteca. El peso promedio por francés es de dos onzas y para el pan dulce es de uno punto seis onzas.</p>
Producto	<p>Varietades: Pan francés y dulce grande.</p> <p>Calidad: varía de acuerdo a las cantidades aplicadas de insumos, lo que se ve reflejado en la consistencia, color y sabor.</p> <p>Presentación: El pan francés es vendido por unidad y se produce en tiras de seis unidades. El pan dulce es vendido por unidad. Ambos son colocados en vitrinas o cestas para una mejor presentación.</p>
	<p>Empaque: Se utilizan bolsas de nylon de varios tamaños.</p> <p>Marca: la panadería del Municipio no utiliza una marca que la identifique, por lo que el consumidor relaciona las cualidades del producto con el nombre comercial que posee el local.</p>
Precio	<p>Precio: el pan francés es a Q0.50 y el pan dulce Q0.50 la unidad.</p> <p>Tipo de precio: es determinado por el costo de la materia prima, es fijo y de paridad.</p> <p>Descuentos: no se proporcionan.</p> <p>Período de pago: venta efectuada al contado.</p>

Continúa en la página siguiente...

Viene de la página anterior

Actividad: Panadería (pan dulce y francés)	
Variable	Descripción
Plaza	<p>Plaza: las panaderías funcionan en las casas de los productores, identificados con rótulos de pintura en la pared o conocimiento previo de los consumidores.</p> <p>Mercado meta: está conformado por personas en edades comprendidas de dos a 90 años y que guste consumir pan.</p> <p>Punto de venta: se realiza en la misma panadería, donde el pan se exhibe en pequeños mostradores o vitrinas y canastos. El propietario es el encargado de vender y atender al cliente.</p> <p>Canales de comercialización: es de nivel cero, no participa ningún intermediario, el 100% se vende directamente del productor al consumidor final.</p> <p>Logística: el productor utiliza medios de transporte tales como: bicicletas, motos o pick-ups para la venta en comunidades donde no existe un local para comercializar.</p>
Promoción	No se usa este recurso, por el costo que representa. La publicidad es de persona a persona y se da cuando se mantiene la calidad.

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

En la actividad artesanal de panadería, se estableció por medio de la investigación que el pan es un producto de consumo básico en el Municipio; no obstante, en mayor proporción se consume la tortilla como producto sustituto derivado del maíz.

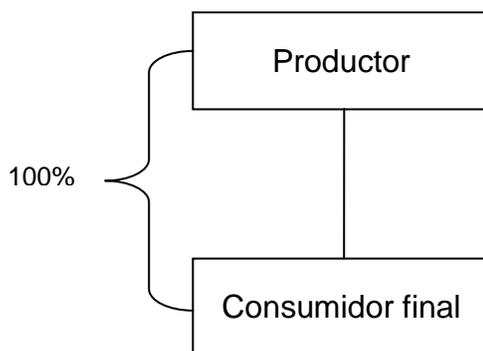
La panadería identificada se ubica en la Cabecera Municipal. La cantidad a utilizar de materia prima para el proceso productivo, la determina el propietario con base en la experiencia adquirida. Las ventas se realizan de lunes a sábado en el lugar de producción. No se considera la promoción como medio para crear una demanda mayor, carece de conocimiento de estrategias y tácticas en ventas, lo que frena significativamente la rentabilidad de dicho producto.

- **Canales de Comercialización**

Se presenta a continuación los canales de comercialización de la actividad de panadería.

Gráfica 1
Municipio de San Lorenzo, departamento Suchitepéquez
Producción Artesanal
Panadería
Canales de Comercialización
Año: 2015

Mediano artesano



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

Se establece que los productores artesanales en el Municipio utilizan un canal directo de comercialización, debido a que en el proceso no participan los intermediarios. Para las tres actividades artesanales, el consumidor final es quien se encarga de buscar el producto en los lugares o talleres que para el efecto establece el productor.

- **Márgenes de comercialización**

Surgen de la diferencia del precio recibido por el productor y el precio pagado por el consumidor final; se obtienen en función del número de intermediarios que participan en el proceso de comercialización. El proceso de comercialización del

pan se realiza del productor a consumidor final, por tal razón, no se cuantifican los márgenes de comercialización.

2.5 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Se determinó por medio de la investigación de campo que no se tiene definida la organización; por lo tanto la actividad de panadería es de tipo informal clasificada como mediana empresa, puesto que los talleres se encuentran en las viviendas de los propietarios, carecen de un organigrama, utilizan herramientas manuales y semiautomáticas y el volumen de producción anual es de 662,400 unidades de pan dulce y 421,200 unidades de pan francés.

2.5.1 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 existe cierto grado de especialización que ha sido transmitido de generación en generación.

2.5.2 Diseño organizacional

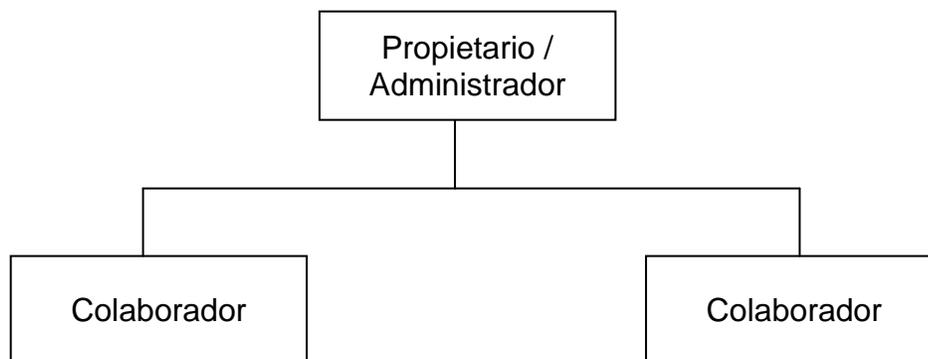
Como resultado de las características tecnológicas, no posee división de trabajo, ni departamentalización, presenta un diseño de jerarquización centralizado y coordinado por el propietario.

2.5.3 Estructura organizacional

La actividad artesanal de panadería no tiene complejidad debido a la ausencia de división de trabajo, los propietarios no se rigen bajo normas, reglas y procedimientos, aunque cada uno de los colaboradores participa en el proceso productivo de acuerdo a los conocimientos adquiridos de manera empírica. La toma de decisiones está a cargo del productor como máxima autoridad.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la unidad artesanal de panadería en el Municipio.

Gráfica 2
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Producción Artesanal
Panadería
Estructura Organizacional
Año: 2015



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

La panadería posee una estructura sencilla en donde tienden a contratar un máximo de dos personas, para realizar el proceso productivo y actividades de distribución de pan en el Municipio.

El nivel estratégico en la organización está conformado por el propietario y el nivel operativo se integra por los colaboradores.

2.6 SITUACIÓN DE PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

Después de realizar el diagnóstico de la actividad artesanal de panadería, se encontró la problemática siguiente:

- En el Municipio sólo existe una unidad económica de panadería que trabaja de manera individual, porque no están asociados a ninguna organización productiva, lo cual limita el crecimiento social y económico.
- La panadería no posee una adecuada planificación en la cual se establezcan objetivos metas, estrategias y políticas administrativas; por lo que realizan el proceso administrativo de forma empírica.

- El tipo de organización es informal y carece de una estructura organizacional funcional.

2.7 SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

Con el fin de llevar a cabo las actividades de producción y comercialización, la panadería necesita contar con una adecuada organización que implemente aspectos prácticos de la administración formal. Esta propuesta plantea un modelo sencillo por medio de la aplicación del proceso administrativo siguiente:

2.7.1 Planeación

Toda empresa se desarrolla en un entorno cambiante, por lo que es imprescindible diseñar e implementar estrategias que contribuyan al aprovechamiento de los recursos y puedan incrementar su trascendencia en el tiempo.

La planeación es un elemento fundamental en el área administrativa que deberá adoptar la panadería del Municipio, para lo cual se propone que el propietario ubique la misión y visión en lugares visibles, con la finalidad de dirigir a su personal, inspire, motive y brinde identidad con la empresa, para proyectar una imagen positiva ante la población.

La misión y visión propuesta es la siguiente:

2.7.1.1 Misión

“Ofrecemos un producto que satisface la necesidad y exigencias de los clientes, utilizando materia prima de calidad y precios accesibles”.

2.7.1.2 Visión

“Ser una empresa líder en el mercado regional, competitiva e innovadora, mediante el trabajo en equipo, compromiso y mejoramiento continuo”.

La planificación de la panadería debe contener políticas, estrategias y programas para el desarrollo de las operaciones empresariales; por tal razón se propone lo siguiente:

2.7.1.3 Políticas

- El pan producido debe mantener la textura, olor y sabor como mínimo dos días, para lo cual se utilizará la materia prima de calidad y los ingredientes necesarios que lo reafirme.
- El producto debe estar a disposición del cliente en los tiempos y lugares adecuados.
- Para obtener precios favorables en la compra de materia prima e insumos, estos deberán ser adquiridos al por mayor.

2.7.1.4 Estrategias

- Para incentivar y especializar al personal en sus labores, se deberá gestionar ante el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- capacitaciones relativas al proceso productivo de pan y su diversificación.
- La producción de pan utilizará insumos de calidad, para lo cual deberá realizar cotizaciones al momento de efectuar la compra, con la finalidad de comparar calidad y precios.
- Implementar técnicas para brindar un buen servicio al cliente, con el objetivo de lograr lealtad a la empresa y superar sus expectativas.

2.7.1.5 Programa

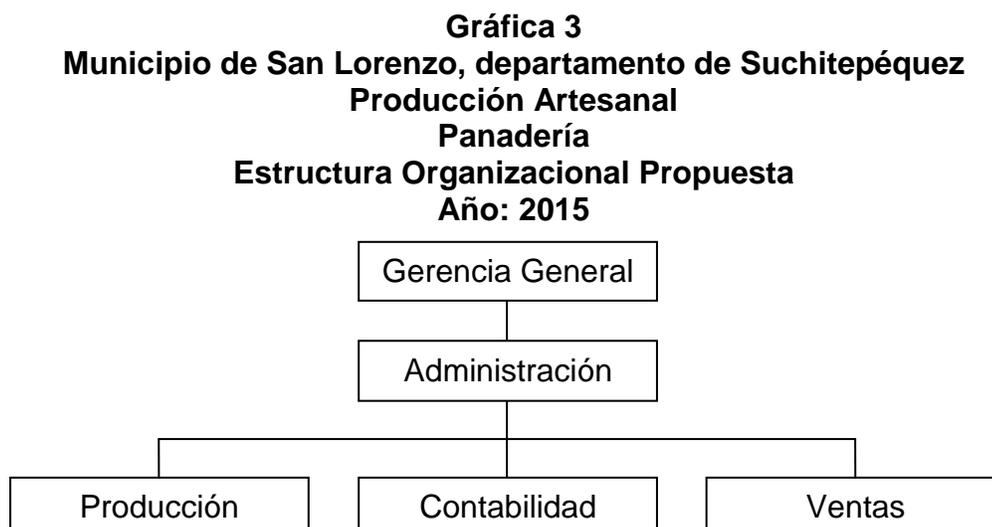
Es conveniente realizar por escrito un cronograma mensual de todas las actividades (administrativas, de producción, comercialización y tributarias) para llevar a cabo las operaciones propias de la panadería. Los resultados mensuales deberán ser contrastados con el programa establecido para el efecto con el propósito de tomar las acciones preventivas y correctivas convenientes.

2.7.2 Organización

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 deberá valerse de 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.

El sistema de organización de la panadería es lineal o militar, porque la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea para cada persona. Este sistema de organización es adecuado para la empresa de panadería, porque tiene una estructura sencilla, comprensible para todos sus integrantes y es de fácil implementación.

Debido a que en el Municipio sólo existe una unidad económica de panadería, se propone que la empresa clasificada como mediano artesano posea una estructura organización interna que incluya las diferentes áreas que intervienen en el proceso productivo, como se muestra a continuación:

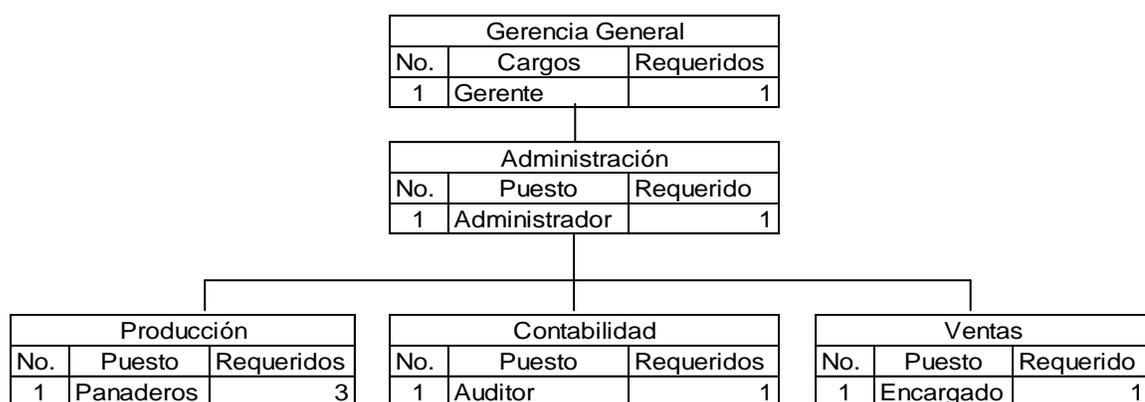


Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015.

El organigrama interno propuesto es de tipo funcional, vertical con un sistema lineal. Posee tres niveles jerárquicos organizacionales: en el nivel estratégico se encuentra la Gerencia General, quien se encargará de velar por el correcto funcionamiento de la empresa. El nivel táctico lo integra el Administrador y nivel el operativo se forma por los departamentos de producción, contabilidad y ventas.

A continuación se presenta la propuesta de organigrama nominal para la unidad productora de pan:

Gráfica 4
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Producción Artesanal
Panadería
Organigrama Nominal Propuesto
Año: 2015



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

El organigrama nominal anterior presenta los canales de comunicación interna y el flujo de trabajo dentro de la estructura organizacional; además su finalidad es la de agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y clientes.

- **Funciones básicas de las unidades administrativas**

Para mejor comprensión se presenta a continuación las funciones básicas de las unidades administrativas que conforman la estructura organizacional.

- **Gerencia General**

La Gerencia General es el máxima autoridad en la toma de decisión, estará integrada por el propietario de la panadería, quien velará por el cumplimiento de los requisitos legales de la empresa, entre sus funciones están: girar instrucciones al personal bajo su mando, planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo, aprobar las disposiciones necesarias con respecto a las actividades a desarrollar, aprobará los programas de producción, planes de trabajo, manuales administrativos, políticas y reglamento interno de trabajo.

- **Administración**

Coordinará conjuntamente con la Gerencia General, para asegurar el funcionamiento eficiente de la empresa. Sus funciones son: velar por la implementación y seguimiento de los planes de trabajo, investigar nuevos nichos de mercado, elaborar proyecciones que le sean requeridos, cumplir con las metas trazadas, recibir y registrar el dinero de la venta efectuada.

- **Producción**

El área de producción estará delegada a los panaderos, quienes se tendrán las siguientes funciones: Velar por la limpieza e higiene de las instalaciones y de los utensilios de trabajo, elaborar el producto con calidad, tamaño, olor y peso exacto, surtir el producto en los horarios previstos para la venta, planificar el proceso de producción por medio de programas productivos, controlar la existencia de insumos necesarios, llevar actualizados los inventarios de insumos, materiales y herramientas disponibles.

- **Contabilidad**

Este departamento se encargará de registrar y controlar las operaciones contables de la panadería, sus funciones serán: llevar registro de libros contables, realizar estados financieros e informes a la Administración y Gerencia General, pago de impuestos, facturación y cobro.

- **Ventas**

Se encargará de la venta y comercialización de la producción, sus funciones consistirán en: mantener en orden y limpia el área de ventas, atender a los clientes con entusiasmo, respeto y prontitud, realizar proyecciones de ventas anuales y reportar la venta diaria al Administrador.

2.7.3 Integración

Para tener a la persona idónea en el puesto de trabajo, se sugiere el uso de un manual de organización, el cual se la base para realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.

2.7.4 Dirección

La dirección lleva inmerso tres elementos principales para la conducción adecuada de una empresa, como lo son: autoridad, supervisión y comunicación. El Administrador tendrá bajo su autoridad todo lo relacionado con el proceso productivo, administrativo, comercialización y contabilidad; pero mantendrá constante comunicación con el Gerente para la coordinación de las actividades.

Cada jefe tendrá la supervisión directa del trabajo y se implementará la retroalimentación de proceso para prevenir o corregir errores.

La comunicación será ascendente y descendente, con la finalidad de que los empleados pueden realizar consultas u opinar en el proceso de toma de

decisiones. Esto motivará a sentirse importante dentro de la empresa y valorado por sus sugerencias.

2.7.5 Control

Para las actividades de comercialización se sugiere el uso de órdenes de compra de materiales e insumos para llevar un inventario físico; además se deberá implementar un registro de las ventas diarias, para establecer el rendimiento y la demanda.

En el área de producción se sugiere utilizar el método de inventario PEPS, para la rotación adecuada de materia prima y producto terminado; así como el uso de órdenes de trabajo para llevar el control de lo producido.

En el área contable se deberá llevar registros del personal y programación del pago de impuestos.

CAPÍTULO III

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE FRITURAS DE YUCA

Como parte de la propuesta de inversión en el municipio de San Lorenzo, se plantea el proyecto de producción frituras de yuca donde se analiza la factibilidad de la inversión. Durante la investigación de campo realizada, se determinó que la Cabecera Municipal reúne las condiciones para llevar a cabo el proyecto.

El estudio realizado demostró que la localidad tiene excelente calidad de recursos naturales y suficiente mano de obra, por lo que la producción de frituras de yuca ofrece la oportunidad de invertir, diversificar la producción artesanal con base a las características y condiciones antes descritas.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Mediante el proceso de identificación de potencialidades efectuado en el Municipio, se detectó que posee las condiciones climáticas y de suelo necesarias para la producción de yuca.

El proyecto se considera de tipo agroindustrial; contribuye a elevar el nivel de vida de sus habitantes, por medio de la producción y comercialización de frituras a base de yuca que realizará el Comité propuesto, en los municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, del departamento de Suchitepéquez. El producto está destinado para el consumo de personas de 5 años en adelante.

Se procesará 360 quintales anuales de yuca para obtener 27,240 docenas de unidades de frituras de yuca. Las unidades de frituras de yuca estarán representadas por bolsas de 40 gramos las cuales se producirán diariamente en una cantidad de 908 unidades y se comercializará directamente con los minoristas a un precio de Q1.50 cada bolsa.

3.2 JUSTIFICACIÓN

Se propone este proyecto, porque es de vital importancia la diversificación de productos que generen fuentes de empleos, ingresos sostenibles y un mejor nivel de vida para la población. Además, se determinó en la investigación de campo, la existencia de demanda del producto en el mercado de los municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, del departamento de Suchitepéquez, por lo que se considera que coadyuvará al desarrollo económico de los integrantes del comité principalmente y sus familias, al brindar la oportunidad de incrementar sus ingresos para mejorar su calidad de vida.

3.3 OBJETIVOS

El presente proyecto contiene objetivos bien definidos que pretende alcanzar, descritos a continuación:

3.3.1 Objetivo general

Mejorar las condiciones socioeconómicas de los productores de yuca, a través de la transformación del producto en frituras y el aprovechamiento de los recursos disponibles en el Municipio.

3.3.2 Objetivos específicos

- Generar fuentes de trabajo para los habitantes del Municipio en un corto y mediano plazo.
- Fomentar la organización con la finalidad de incrementar la producción agrícola, por medio de la alianza estratégica entre productores para elevar la demanda de dicho producto.
- Conformar un Comité de productores para maximizar sus recursos, tecnificar, capacitar a sus asociados y asegurar la sostenibilidad del proyecto de inversión.

- Fomentar la comunicación e intercambio de ideas entre asociados para lograr una producción de calidad que satisfaga la demanda de la población.

3.4 ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo del estudio de mercado es determinar la oferta, demanda, precios y canales de comercialización, que se utilizarán para hacer llegar la frituras de yuca a los consumidores finales.

3.4.1 Mercado meta

El mercado meta estará conformado por hombres y mujeres de 5 años de edad en adelante, de los municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, del departamento de Suchitepéquez. El producto está dirigido a todas las personas, puesto que no es un producto de consumo exclusivo de un sector en particular.

El producto contiene hidrato de carbono, nutrientes como vitamina C, B2, B6, magnesio y potasio, a la vez es libre de gluten.

3.4.2 Descripción del producto

Las frituras de yuca son productos alimenticios que se obtienen a través de un proceso de secado, en donde el agua del alimento migra desde la parte interna hasta la superficie para reemplazar el agua que se pierde por deshidratación al someter el producto al proceso de fritura.

3.4.3 Oferta

Es la cantidad de un bien o servicio que los productores pueden ofrecer a un intermediario o a los consumidores finales, para satisfacer sus necesidades.

3.4.3.1 Oferta histórica y proyectada

La oferta total histórica y proyectada está conformada solo por las importaciones de productos sustitutos (plataninas) realizadas en los municipios de San

Lorenzo, San Antonio y Mazatenango. Este dato se calcula por el método matemático de mínimos cuadrados para la proyección de los cinco años posteriores.

Con base en los datos históricos se determinó que la producción y comercialización durante los años 2011 al 2015, tienen una tendencia de importaciones y falta de producción local, lo que significa que existe oportunidad de mercado, porque lo que actualmente se importa no es suficiente para cubrir el mercado local.

En el cuadro siguiente se detalla la oferta total histórica y proyectada de los municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango.

Cuadro 14
Municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, departamento de
Suchitepéquez
Oferta Histórica y Proyectada de Frituras de Yuca
Período 2011-2020
(cifras expresadas en bolsas de 40 gramos)

Año	Producción	Importaciones	Oferta Total
2011	0	66,926	66,926
2012	0	76,052	76,052
2013	0	86,423	86,423
2014	0	98,208	98,208
2015	0	111,600	111,600
2016	0	121,293	121,293
2017	0	132,443	132,443
2018	0	143,594	143,594
2019	0	154,744	154,744
2020	0	165,895	165,895

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

La oferta total histórica y proyectada está conformada sólo por las importaciones realizadas de los municipios de Mazatenango, San Antonio y San Lorenzo, debido a que en San Lorenzo no se producen frituras de yuca; por tal razón, la columna de producción muestra valor cero. Los datos de oferta total de frituras

de yuca, se obtuvieron por medio de encuestas realizadas en comercios de los municipios de San Antonio y Mazatenango, tomándose como base la venta de plataninas como producto sustituto.

3.4.4 Demanda

Las frituras de yuca es un producto demandado diariamente por las personas que compran por impulso, por lo que el consumidor compra en cualquier lugar donde exista este producto.

3.4.4.1 Demanda potencial histórica y proyectada

Está en función del consumo posible de la población, con el fin de satisfacer una necesidad en un período determinado, mientras incrementa la población, también lo hará la demanda de este producto. Detallado a continuación:

Cuadro 15
Municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, departamento de Suchitepéquez
Demanda Histórica y Proyectada de Frituras de Yuca
Período 2011-2020
(cifras expresadas en bolsas de 40 gramos)

Año	Población	Población delimitada 20%	Consumo per cápita	Demanda potencial
2011	153,417	30,683	156	4,786,610
2012	158,288	31,658	156	4,938,586
2013	163,351	32,670	156	5,096,551
2014	168,582	33,716	156	5,259,758
2015	173,951	34,790	156	5,427,271
2016	179,432	35,886	156	5,598,278
2017	185,046	37,009	156	5,773,435
2018	190,816	38,163	156	5,953,459
2019	196,711	39,342	156	6,137,383
2020	202,705	40,541	156	6,324,396

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

Se delimita la población en un 20%, de acuerdo a gustos, preferencias y poder adquisitivo. El consumo per cápita es de 156 paquetes de 40 gramos al año, lo

cual se estableció con base a la asesoría de una nutricionista (ver anexo 1). Se determinó que el mercado regional no cubre la demanda insatisfecha del producto, lo que genera una oportunidad para la producción y comercialización de frituras de yuca.

3.4.4.2 Consumo aparente histórico y proyectado

El cálculo de este indicador muestra lo que realmente se consume, se consumió y se consumirá anualmente en los municipios; para comprender de mejor manera este concepto, se presenta el siguiente cuadro donde a la producción se le suma las importaciones y se le restan las exportaciones.

Cuadro 16
Municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, departamento de
Suchitepéquez
Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Frituras de Yuca
Período 2011-2020
(cifras expresadas en bolsas de 40 gramos)

Año	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
2011	0	66,926	0	66,926
2012	0	76,052	0	76,052
2013	0	86,423	0	86,423
2014	0	98,208	0	98,208
2015	0	111,600	0	111,600
2016	0	121,293	0	121,293
2017	0	132,443	0	132,443
2018	0	143,594	0	143,594
2019	0	154,744	0	154,744
2020	0	165,895	0	165,895

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

El consumo aparente en los últimos cinco años presenta un comportamiento ascendente; sin embargo, el Municipio no produce frituras de yuca y por tal razón la columna de exportaciones muestra valor cero.

3.4.4.3 Demanda insatisfecha histórica y proyectada

Se entiende como la cantidad de bienes o servicios que la población pretende conseguir en un futuro cercano, para satisfacer sus necesidades y deseos.

A continuación se muestra la demanda insatisfecha histórica y proyectada de frituras de yuca.

Cuadro 17
Municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, departamento de
Suchitepéquez
Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Frituras de Yuca
Periodo 2011-2020
(cifras expresadas en bolsas de 40 gramos)

Año	Demanda potencial	Consumo aparente	Demanda insatisfecha
2011	4,786,610	66,926	4,719,684
2012	4,938,586	76,052	4,862,534
2013	5,096,551	86,423	5,010,128
2014	5,259,758	98,208	5,161,550
2015	5,427,271	111,600	5,315,671
2016	5,598,278	121,293	5,476,985
2017	5,773,435	132,443	5,640,992
2018	5,953,459	143,594	5,809,865
2019	6,137,383	154,744	5,982,639
2020	6,324,396	165,895	6,158,501

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

Se establece una demanda insatisfecha y se proyecta el aumento de la misma, por lo que se considera que el proyecto es viable.

3.4.5 Precio

De acuerdo al estudio de mercado, se determinó que los distintos puntos de venta encuestados en los municipios de San Antonio, Mazatenango y San Lorenzo, tenían un precio aproximado de Q5.00 cada unidad del producto sustituto considerado para el análisis correspondiente.

3.4.6 Comercialización

Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.

El producto se venderá en los municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, a través de la mezcla de mercadotecnia.

3.4.6.1 Mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia se lleva cabo cuando se elabora un producto que cumple las necesidades y deseos del consumidor, examinadas con detenimiento y a un precio determinado, se pone a disponibilidad en lugares o canales de distribución particulares y se lleva a cabo un plan de promoción o comunicación que genere interés, facilite los procedimientos de intercambio y el desarrollo de relaciones.

Para la evaluación de la comercialización de frituras de yuca se hará énfasis en las variables de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción, las cuales conforman la mezcla de mercadotecnia.

A continuación se muestra la mezcla de mercadotecnia por medio de sus variables para establecer el proceso de comercialización de frituras de yuca.

Tabla 2
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Mezcla de Mercadotecnia
Año: 2015

Variable	Descripción
Producto	<p>Para que el producto propuesto cumpla con las características como tal, se propone utilizar tiras de cartón, donde en engraparán las bolsas que contendrán el producto y éste pueda ser trasladado sin ocasionarle daño; dándole una mejor presentación. Así mismo se propone al “Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca” lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar un nombre corto que sea fácil de recordar. • Presentar el producto de una forma agradable a la vista. • Aprovechar la fácil adaptación del producto a cualquier tipo de publicidad. • Cumplir con todos los requerimientos legales exigidos por la Ley del país. • Resaltar en su empaque los beneficios de los ingredientes. • Mejorar continuamente el empaque del producto. • Cumplir con las normas de estándares específicos de calidad.
Precio	<p>El precio asignado para la venta en una presentación de 40 gramos después de la fabricación, sellado y etiquetado al detallista será de Q1.50 por bolsa; éste puede ser regulado por el mercado de acuerdo a la oferta, demanda, variedad, tamaño, calidad, época, entre otros.</p>
Plaza	<p>La ubicación óptima del proyecto será en la cabecera municipal de San Lorenzo, Suchitepéquez, debido a las condiciones naturales, tipo de terreno, vías de acceso, servicios y tenencia de la tierra.</p> <p>La oficina central del Comité y bodegas para el almacenamiento temporal y distribución del producto, estará ubicada a una cuadra de la Municipalidad de San Lorenzo; considerándose los siguientes factores: precio de la renta, accesibilidad a plantaciones para transportar el producto y características para desarrollar la producción de calidad y entrega puntual.</p>

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Variable	Descripción
Promoción	<p>La publicidad no se puede dejar por un lado, haciendo necesario que el proyecto se dé a conocer, pues el producto es de consumo masivo durante todo el año. Se propone al “Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca” lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el costo como estrategia de posicionamiento, ya que cuando existe como ventaja competitiva, es transferido en el precio y utilizado como objetivo de posicionamiento. • Lanzar una campaña de publicidad por medio de volantes, los cuales pueden ser distribuidos en calles y mercados de las localidades donde se pretende vender el producto. • Dar degustaciones en los mercados y principales abarroterías y tiendas durante un tiempo estimado. • Promociones para los comerciantes que estén dispuestos a vender el producto.

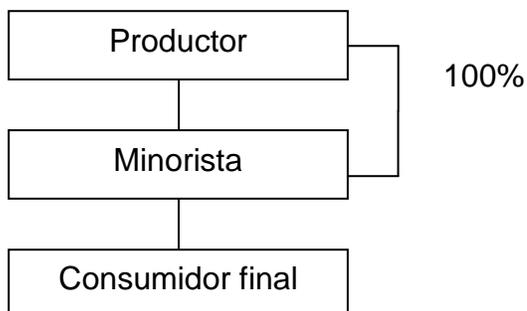
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015

La fritura es un proceso de cocción y deshidratación a través del contacto de aceite caliente con una materia prima, el objetivo es sellar el alimento gracias a que el almidón se gelatiniza, a que los tejidos se ablandan y que las enzimas son parcialmente inactivadas.

El mercado meta estará conformado por hombres y mujeres de 5 años en adelante; el producto será comercializado en los municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, del departamento de Suchitepéquez.

A continuación se muestran los canales de comercialización para el proyecto producción de frituras de yuca

Gráfica 5
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Canales de Comercialización
Año: 2015



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

El proceso de comercialización de frituras de yuca utilizará el canal de comercialización uno, porque únicamente intervendrá el minorista, quien llevará el producto al consumidor final.

El producto se venderá dentro de los municipios de San Lorenzo, San Antonio y Mazatenango, por medio de dos vendedores ruteros, para distribuir a los minoristas y que ellos se encarguen de hacerlos llegar al consumidor final.

- **Márgenes de comercialización**

Los márgenes de comercialización reflejan los índices de rendimiento que obtienen los diferentes entes que participan en el canal de comercialización.

A continuación se presentan los márgenes de comercialización establecidos para el proyecto producción de frituras de yuca.

Cuadro 18
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Márgenes de Comercialización
Año: 2015

Institución	Precio de venta	Margen Bruto	Costos de mercadeo	Margen neto	% Rendimiento sobre inversión	% de participación
Productor	1.50					30
Minorista	5.00	3.50	0.10	3.40	226.67	70
Transporte			0.10			
Consumidor final						
Total		3.50		3.40		100

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2015

Se establece que el comité de productores de frituras de yuca, venda el producto a Q1.50 con el minorista y un precio sugerido de Q5.00 al consumidor final. El minorista mantendrá los costos transporte para hacer llegar el producto al consumidor final, lo que indica un margen neto de Q1.40 que representa 226.67% de rendimiento sobre la inversión. El productor tiene una participación de 30% en el mercado y el minorista el 70% restante.

3.5 ESTUDIO TÉCNICO

Comprende el análisis de todas las opciones tecnológicas y la factibilidad técnica de cada una de éstas. También se evalúan y analizan los equipos, maquinaria, instalaciones, costos de inversión y de operación, además el capital de trabajo a utilizar.

Para determinar la viabilidad del proyecto se realizó un estudio técnico, en el cual se determinan, costos de producción, inversión a realizar, dónde va a ser ubicado, tamaño y su proceso productivo, todo esto con el fin de establecer toda la información y procedimientos necesarios para que el proyecto se lleve a cabo.

3.5.1 Localización

Es el lugar más conveniente para la ubicación del proyecto; se divide en macrolocalización que significa el área geográfica en general en el que se desarrollará el proyecto, como: Municipio, Departamento o País; y microlocalización es el lugar específico para producir, es decir la finca, aldea, o caserío.

Para determinar la localización se consideran aspectos como las condiciones naturales y geográficas del Municipio, tipo de terreno, vías de acceso, servicios y tenencia de tierra.

3.5.1.1 Macrolocalización

El proyecto se realizará en el municipio de San Lorenzo, localizado en el departamento de Suchitepéquez, al sur de Mazatenango que es su cabecera departamental, se encuentra ubicado a 167 kilómetros de la Ciudad Capital y a una altura de 220 metros sobre el nivel del mar.

3.5.1.2 Microlocalización

La ejecución específica será en la Cabecera Municipal, en una casa ubicada a una cuadra de la Municipalidad, ya que la misma se puede rentar a bajo precio y presenta las características necesarias para desarrollar la producción, a la vez existe fácil acceso a las plantaciones para transportar el producto, también se cuenta con la riqueza del suelo y el acceso a riego a través de los ríos de la localidad.

3.5.2 Tamaño

Se propone arrendar un local ubicado en la Cabecera Municipal que posea los ambientes para las áreas de administración, producción y ventas. El proyecto durará cinco años y el tamaño será una producción anual de 27,240 docenas de frituras de yuca.

3.5.3 Volumen y valor de la producción

A continuación se muestra el volumen y valor de la producción de frituras de yuca.

Cuadro 19
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Volumen y Valor de la Producción
Año: 2015

Año	Producción en docenas	Merma 21.043%	Total de producción en docenas	Precio de venta Q.	Valor total de la producción en Q.
1	34,500	7,260	27,240	18.00	490,320.00
2	34,500	7,260	27,240	18.00	490,320.00
3	34,500	7,260	27,240	18.00	490,320.00
4	34,500	7,260	27,240	18.00	490,320.00
5	34,500	7,260	27,240	18.00	490,320.00
Total	172,500	36,300	136,200		2,451,600

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

Se establece una producción diaria de 908 bolsas de 40 gramos por cinco años que durará el proyecto, a razón de Q1.50 la docena. Se requiere 360 quintales de yuca para producir 326,880 unidades en forma anual, que equivale a 27,240 docenas; cada docena se venderá a un precio de Q18.00; por tal razón, al finalizar el proyecto producción de frituras de yuca se generará Q2,451,600.00 de utilidad.

3.5.4 Proceso productivo

Sus fases se determinaron en forma lógica, con base a lo consultado a expertos. Comprende las distintas etapas desde que se lava la yuca, se prepara y empacan las frituras de yuca como productos finales.

Gráfica 6
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Flujograma del Proceso Productivo
Año: 2015

Descripción	Proceso
Inicio del proceso	Inicio
Lavado de yuca: se retira las partículas o sólidos impregnados en la yuca con la finalidad de que al momento de la cocción, no se libere partículas; dando como resultado un producto higiénico. Se necesita un recipiente para lavar la yuca con agua limpia (se utiliza una mesa).	Lavado de yuca
Pelado de yuca: se necesita cuchillos caseros para llevar a cabo el pelado de la yuca sobre una tabla de plástico como soporte, necesitando para ello una mesa.	Pelado de yuca
Cocción de yuca: se coloca la yuca en una olla metálica y se calienta a una temperatura de 100 grados centígrados por un período de entre 10 y 12 minutos, se debe colocar un poco de sal, luego se coloca la yuca en recipientes (se necesita una estufa).	Cocción de yuca
Corte de yuca: una vez que la yuca esté cocida, es necesario proceder a cortarla en rodajas con la ayuda de una cortadora manual (madera con una cuchilla); se debe cortar con movimiento para que la yuca tome la forma redonda para freírse (se filetea) y se coloca en una tabla limpia.	Corte de yuca
Fritura de yuca: la yuca se debe colocar en la freidora con aceite vegetal a una temperatura de 110 grados centígrados, para ello se utiliza un medidor de temperatura. Se debe freír durante 6 minutos, a la vez se agrega un poco más de aceite, para que éste cubra mejor la yuca.	Fritura de yuca
Eliminación de excesos: se coloca las frituras de yuca dentro de un colador para eliminar el exceso de aceite.	Eliminación de excesos
Llenado de bolsas: se coloca las frituras de yuca dentro de una bolsa transparente y debe pesar 40 gramos cada una.	Llenado de bolsas
Sellado de bolsas: una vez las bolsas han sido llenadas y pesadas correctamente, se debe sellar con la ayuda de una selladora manual, para lo cual se coloca en la misma la orilla de la bolsa durante 2 segundos.	Sellado de bolsas
Finalización del proceso.	Fin

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

El proceso productivo en un determinado momento puede dar lugar a cambios.

3.5.5 Requerimientos técnicos

Para llevar a cabo el proceso productivo, es necesario tomar en cuenta todos los elementos que contribuirán de manera eficiente en la producción de las frituras de yuca.

3.5.5.1 Nivel tecnológico

El proyecto frituras de yuca se clasifica de forma ordinaria, por el número de empleados, el capital que se tiene, el volumen de producción y ventas y por los beneficios que se obtendrán. Se clasificará dentro de los grandes artesanos.

3.5.5.2 Insumos

Entre los principales se encuentran las propias raíces o tubérculos, el aceite que se utilizará para su preparación, así como sal y preservantes necesarios para que el producto tenga un ciclo de vida adecuado.

3.5.5.3 Mano de obra

Se refiere a la contratación de personas para realizar todas las actividades necesarias en la preparación del producto.

3.5.5.4 Equipo y herramientas

Son los instrumentos y equipo necesarios para realizar las actividades del proceso productivo, desde la preparación del producto hasta la distribución.

Los productos listados a continuación, son los necesarios para poder llevar a cabo de mejor manera el proceso productivo, los que se adquirirán con una previa cotización para la minimización de costos. Cabe mencionar que la casa donde se desarrollará la producción, será arrendada durante el tiempo de duración del proyecto.

Tabla 3
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Requerimientos Técnicos
Año: 2015

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Tangible		
Instalaciones		
Mejoras en instalación	m2	110
Mobiliario y equipo		
Escritorio	Unidad	1
Sillas	Unidad	5
Archivador con 4 gavetas	Unidad	1
Herramienta de cocina		
Mesa de Trabajo	Unidad	2
Estufa de mesa 4 hornillas	Unidad	1
Cajas plásticas	Unidad	15
Recipiente plástico	Unidad	1
Cuchillo de acero inoxidable	Unidad	4
Tabla plástica	Unidad	2
Manguera con pistola de presión	Unidad	1
Olla de acero inoxidable	Unidad	1
Cortadora manual de acero inoxidable	Unidad	2
Balanza digital	Unidad	1
Escaldador de acero inoxidable	Unidad	1
Colador	Unidad	4
Engrapadora	Unidad	4
Termómetro	Unidad	1
Maquinaria de Cocina		
Freidora	Unidad	2
Selladora manual	Unidad	2
Equipo de computación		
Computadora	Unidad	1
Impresora	Unidad	1
Intangible		
Gastos de organización		
Gastos de organización		1

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Insumos		
Yuca	quintal	30
Agua	litro	500
Sal yodada y refinada	libras	50
Aceite	galón	48
Gas propano	libras	545
Mano de obra		
Lavado	Jornal	10
Pelado	Jornal	10
Enjuague	Jornal	10
Corte	Jornal	10
Escaldado	Jornal	10
Fritura	Jornal	10
Ecurrido	Jornal	10
Salado	Jornal	10
Llenado/Pesado	Jornal	10
Sellado	Jornal	9
Bonificación incentivo	jornaleros	99
Séptimo día (cuatro jornaleros)		
Costos indirectos variables		
cuota patronal	%	8,840
Prestaciones laborales	%	8,840
Bolsas de nylon de 30x10 cm	millar	20
Grapas	millar	20
Cartoncillos 50x10 cm calibre 15	millar	2
Gabachas	Unidad	2
Botas de hule	Par	2
Guantes plásticos	Par	48
Mascarillas	Unidad	48
Redecillas para cabello	Unidad	48
Costos fijos de producción		
Arrendamiento	mensual	1
Gastos de Ventas		
Sueldo	mensual	2
Bonificación incentivo	mensual	2
Cuota patronal	%	4,723

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Prestaciones laborales	%	4,723
Gastos de administración		
Sueldo	mensual	1
Bonificación incentivo	mensual	1
Cuota patronal	%	2,362
Prestaciones laborales	%	2,362
Energía eléctrica	mensual	1
Agua	mensual	1
Extracción basura	mensual	1

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

3.5.6 Impacto ambiental

La industria alimentaria, con su diversidad de segmentos, genera una gran cantidad de residuos y consume una gran cantidad de agua. Los principios de la producción más limpia tienen muchas aplicaciones en las industrias de alimentos, de hecho estos principios son necesarios para asegurar la calidad y la productividad sin deteriorar el medio ambiente. Se requiere que las personas que implementen el proyecto, tengan clara su responsabilidad y la necesidad de implementar planes adecuados de producción más limpia.

3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

La propuesta del estudio administrativo legal se analiza en el capítulo IV del presente informe individual.

3.7 ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio permite establecer la inversión inicial para poner en marcha el proyecto producción de frituras de yuca; además identifica las fuentes de financiamiento interna y externa, genera información que permitirá elaborar los estados financieros, para luego evaluar los resultados que se obtendrán desde el punto de vista financiero.

3.7.1 Inversión fija

Se refiere a la adquisición de todos los activos fijos tangibles como intangibles que se incurrirán en dicho proceso. A continuación se describe cada uno de los activos y su precio.

Cuadro 20
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Inversión Fija
Año: 2015

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario Q.	Total Q.
Tangible				28,440
<u>Instalaciones</u>				8,800
Mejoras en instalación	m2	110	80.00	8,800
<u>Mobiliario y equipo</u>				2,500
Escritorio	Unidad	1	1,500	1,500
Sillas	Unidad	5	100	500
Archivador con 4 gavetas	Unidad	1	500	500
<u>Herramienta de cocina</u>				6,940
Mesa de Trabajo	Unidad	2	900	1,800
Estufa de mesa 4 hornillas	Unidad	1	750	750
Cajas plásticas	Unidad	15	110	1,650
Recipiente plástico	Unidad	1	50	50
Cuchillo de acero inoxidable	Unidad	4	40	160
Tabla plástica	Unidad	2	25	50
Manguera con pistola de presión	Unidad	1	50	50
Olla de acero inoxidable	Unidad	1	100	100
Cortadora manual de acero inoxidable	Unidad	2	130	260
Balanza digital	Unidad	1	250	250
Escaldador de acero inoxidable	Unidad	1	1,000	1,000
Colador	Unidad	4	40	160
Engrapadora	Unidad	4	40	160
Termómetro	Unidad	1	500	500
<u>Maquinaria de Cocina</u>				7,900
Freidora	Unidad	2	3,500	7,000
Selladora manual	Unidad	2	450	900
<u>Equipo de computación</u>				2,300
Computadora	Unidad	1	1,900	1,900
Impresora	Unidad	1	400	400
<u>Intangible</u>				5,000
<u>Gastos de organización</u>				5,000
Gastos de organización		1	5,000	5,000
Total inversión fija				33,440

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

El rubro de mayor inversión son las mejoras en las instalaciones con 85%, seguido por la maquinaria de cocina 24%.

3.7.2 Inversión de capital de trabajo

Son los recursos económicos que se requieren para solventar los gastos dirigidos a la primera producción de la ejecución del proyecto. Estas erogaciones comprenden: producción, comercialización y venta del producto, hasta que genere sus propias ganancias y se considere auto sostenible se incluyen las actividades administrativas y financieras.

A continuación se muestra la inversión en capital de trabajo para el proyecto producción frituras de yuca.

Cuadro 21
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Inversión en Capital de Trabajo
Año: 2015

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
Insumos				6,721
Yuca	quintal	30	110	3,300
Agua	litro	500	1	500
Sal yodada y refinada	libras	50	3	150
Aceite	galón	48	16.85	809
Gas propano	libras	545	4	1,962
Mano de obra				10,052
Lavado	Jornal	10	78.72	787
Pelado	Jornal	10	78.72	787
Enjuague	Jornal	10	78.72	787
Corte	Jornal	10	78.72	787
Escaldado	Jornal	10	78.72	787
Fritura	Jornal	10	78.72	787
Escurrido	Jornal	10	78.72	787
Salado	Jornal	10	78.72	787
Llenado/Pesado	Jornal	10	78.72	787
Sellado	Jornal	9	78.72	708
Bonificación incentivo	jornaleros	99	8.3333	825

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
Séptimo día (cuatro jornaleros)				1,436
Costos indirectos variables				5,281
Cuota patronal 12.67%	%	8,840	12.6700	1,120
Prestaciones laborales 30.55%	%	8,840	30.5500	2,701
Bolsas de nylon de 30x10 cm	millar	20	50.00	1,000
Grapas	millar	20	3.00	60
Cartoncillos 50x10 cm calibre 15	millar	2	200.00	400
Costos fijos de producción				2,924
Arrendamiento	mensual	1	2,000.00	2,000
Gabachas	Unidad	2	50.00	100
Botas de hule	Par	2	100.00	200
Guantes plásticos	Par	48	5.00	240
Mascarillas	Unidad	48	5.00	240
Redecillas para cabello	Unidad	48	3.00	144
Gastos de Ventas				7,266
Vendedor 1	mensual	1	2,361.60	2,362
Vendedor 2	mensual	1	2,361.60	2,362
Bonificación incentivo	mensual	2	250.00	500
Cuota patronal 12.67%	%	4,724	12.67	599
Prestaciones laborales 30.55%	%	4,724	30.55	1,443
Gastos de administración				3,993
Sueldo	mensual	1	2,361.60	2,362
Bonificación incentivo	mensual	1	250.00	250
Cuota patronal 12.67%	%	2,362	12.67	299
Prestaciones laborales 30.55%	%	2,362	30.5500	722
Dietas junta directiva	mensual	5	50.0000	250
Energía eléctrica	mensual	1	100.0000	100
Agua	mensual	1	5.00	5
Extracción basura	mensual	1	5.00	5
Total inversión en capital de trabajo				36,237

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

La mayor inversión en la inversión de capital de trabajo es la mano de obra con el 28%, gastos de venta 20%, insumos 19%, costos indirectos variables con el 14%, gastos de administración 11% y 8% para los costos fijos de producción.

3.7.3 Inversión total

Corresponde el total de los recursos monetarios para la ejecución del proyecto, se determina la inversión fija más la inversión en capital de trabajo. A

continuación se muestra la inversión total para el proyecto producción frituras de yuca.

Cuadro 22
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Inversión Total
Año 2015
(cifras en quetzales)

Descripción	Sub total	Total
Inversión fija		33,440
Instalaciones	8,800	
Mobiliario y equipo	2,500	
Herramienta de cocina	6,940	
Maquinaria de cocina	7,900	
Equipo de computación	2,300	
Gastos de organización	5,000	
Inversión en capital de trabajo		36,237
Insumos	6,721	
Mano de obra	10,052	
Costos indirectos variables	5,281	
Costos fijos de producción	2,924	
Gastos de ventas	7,266	
Gastos de administración	3,993	
Inversión total		69,677

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

El capital necesario para el inicio y primera producción de frituras de yuca es de 48% para la inversión fija y del 52% correspondiente a capital de trabajo.

3.7.4 Financiamiento

Son todas las fuentes de ingreso tanto monetarias o no monetarias que se obtendrán para poner en marcha el proyecto, entre estas se mencionan a continuación, las fuentes internas y externas que serán los medios que financiarán la ejecución durante toda la vida útil del proyecto. A continuación se muestra el detalle de las fuentes de financiamiento para el proyecto.

Cuadro 23
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Fuentes de Financiamiento
Año 2015
(cifras en quetzales)

Descripción	Recursos propios	Recursos ajenos	Inversión total
Inversión fija	33,440	0	33,440
Instalaciones	8,800	0	8,800
Mobiliario y equipo	2,500	0	2,500
Herramienta de cocina	6,940	0	6,940
Maquinaria de Cocina	7,900	0	7,900
Equipo de computación	2,300	0	2,300
Gastos de organización	5,000	0	5,000
Inversión en capital de trabajo	560	35,677	36,237
Insumos	560	6,161	6,721
Mano de obra	0	10,052	10,052
Costos indirectos variables	0	5,281	5,281
Costos fijos de producción	0	2,924	2,924
Gastos de Ventas	0	7,266	7,266
Gastos de administración	0	3,993	3,993
Total	34,000	35,677	69,677

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

Las fuentes internas estarán integradas por las aportaciones de 15 socios cuyo monto asciende a Q34,000.00 que representa el 49% del financiamiento interno y el 51% está conformado por los recursos externos.

3.7.5 Estados financieros

Estos presentan los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y reflejo final en efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado.

Para establecer la rentabilidad del proyecto es imprescindible la elaboración de estados financieros que proporcionen información valiosa y confiable para la toma de decisiones. Cada uno de estos se analizan a continuación:

3.7.5.1 Costo directo de producción

Para la ejecución del proyecto es necesario tomar en cuenta los costos de insumos, mano de obra y gastos indirectos variables. Es necesario analizar los tres elementos básicos mencionados durante la vida útil del proyecto, para establecer el costo final del producto. Estos elementos básicos servirán para determinar de forma proyectada los gastos que se incurrirán en la vida útil del proyecto. Detallado a continuación:

Cuadro 24
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
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
Insumos	80,652	80,652	80,652	80,652	80,652
Yuca	39,600	39,600	39,600	39,600	39,600
Agua	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Sal	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Aceite	9,708	9,708	9,708	9,708	9,708
Gas propano	23,544	23,544	23,544	23,544	23,544
Mano de obra	120,624	120,624	120,624	120,624	120,624
Lavado	9,444	9,444	9,444	9,444	9,444
Pelado	9,444	9,444	9,444	9,444	9,444
Enjuague	9,444	9,444	9,444	9,444	9,444
Corte	9,444	9,444	9,444	9,444	9,444
Escaldado	9,444	9,444	9,444	9,444	9,444
Fritura	9,444	9,444	9,444	9,444	9,444
Ecurrido	9,444	9,444	9,444	9,444	9,444
Salado	9,444	9,444	9,444	9,444	9,444
Llenado/Pesado	9,444	9,444	9,444	9,444	9,444
Sellado	8,496	8,496	8,496	8,496	8,496
Bonificación incentivo	9,900	9,900	9,900	9,900	9,900
Séptimo día	17,232	17,232	17,232	17,232	17,232
Costos indirectos variables	63,372	63,372	63,372	63,372	63,372
cuota patronal 12.67%	13,440	13,440	13,440	13,440	13,440
Prestaciones laborales 30.55%	32,412	32,412	32,412	32,412	32,412

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bolsas de nylon de 30x10 cm	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Grapas	720	720	720	720	720
Cartoncillos 50x10 cm calibre 15	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Total costo directo	264,648	264,648	264,648	264,648	264,648
Producción por docena	34,500	34,500	34,500	34,500	34,500
Costo directo por docena	7.6710	7.6710	7.6710	7.6710	7.6710

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

Los cálculos indican que el costo directo por docena de frituras de yuca es de Q7.67, el que mantendrá su tendencia durante el ciclo de vida del proyecto y se debe a que en cada proceso de producción, se incurrirán en los mismos desembolsos de los requerimientos necesarios. Hay que tomar en cuenta el aumento del costo de los insumos que pueden variar con base a la inestable economía del país, lo que puede repercutir en el costo calculado.

3.7.5.2 Estado de resultados proyectado

Es una herramienta útil para establecer los ingresos, costos, egresos y la pérdida o ganancia de cada año proyectado, lo cual servirá para analizar varios indicadores que serán la base para la toma de decisiones.

A continuación se describe el estado de resultados.

Cuadro 25
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Estado de Resultados proyectado
Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año
Año 2015
(cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (27,240 X18)	490,320	490,320	490,320	490,320	490,320
(-) Costo directo de producción	264,648	264,648	264,648	264,648	264,648
Ganancia marginal	225,672	225,672	225,672	225,672	225,672
(-) Costos fijos de producción	28,239	28,239	28,239	28,239	26,504
Arrendamiento	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Gabachas	100	100	100	100	100
Botas de hule	200	200	200	200	200
Guantes plásticos	240	240	240	240	240
Mascarillas	240	240	240	240	240
Redecillas para cabello	144	144	144	144	144
Depreciación Herramienta de cocina	1,735	1,735	1,735	1,735	0
Depreciación Maquinaria de cocina	1,580	1,580	1,580	1,580	1,580
Gastos de Ventas	87,192	87,192	87,192	87,192	87,192
Sueldo	56,688	56,688	56,688	56,688	56,688
Bonificación incentivo	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Cuota patronal 12.67%	7,188	7,188	7,188	7,188	7,188
Prestaciones laborales 30.55%	17,316	17,316	17,316	17,316	17,316
(-) Gastos de administración	51,623	51,623	51,622	50,856	50,856
Sueldo	28,344	28,344	28,344	28,344	28,344
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal 12.67%	3,588	3,588	3,588	3,588	3,588
Prestaciones laborales 30.55%	8,664	8,664	8,664	8,664	8,664
Dietas junta directiva	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Dietas asamblea	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Energía eléctrica	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Agua	60	60	60	60	60
Extracción basura	60	60	60	60	60
Depreciación Mobiliario y Equipo	500	500	500	500	500
Depreciación de Equipo de computación	767	767	766	0	0
Depreciación Mejora en instalaciones	440	440	440	440	440
Amortización de Gastos de Organización	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Ganancia en operación	58,618	58,618	58,619	59,385	61,120
(-) Gastos financieros	6,065	0	0	0	0
Intereses sobre préstamo	6,065	0	0	0	0
Ganancia antes del ISR	52,553	58,618	58,619	59,385	61,120
(-) ISR 25%	13,138	14,655	14,655	14,846	15,280
Utilidad neta	39,415	43,963	43,964	44,539	45,840

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

3.7.5.3 Estado de situación financiera

Mide la liquidez y solidez del proyecto, permite apreciar todos los bienes, derechos y obligaciones que se tienen al final de cada año proyectado. A continuación se presenta el estado de situación financiera proyectado.

Cuadro 26
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Estado de Situación Financiera Proyectado
Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año
Año 2015
(cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente	59,135	110,637	160,622	210,607	260,401
Caja y Bancos	59,135	110,637	160,622	210,607	260,401
Activo No Corriente	27,418	21,396	15,375	10,120	6,600
Herramienta de cocina	5,205	3,470	1,735	0	0
Herramienta de cocina	6,940	6,940	6,940	6,940	0
(-) Depreciación acumulada	(1,735)	(3,470)	(5,205)	(6,940)	0
Maquinaria de cocina	6,320	4,740	3,160	1,580	0
Maquinaria de cocina	7,900	7,900	7,900	7,900	7900
(-) Depreciación acumulada	(1,580)	(3,160)	(4,740)	(6,320)	-7900
Mobiliario y Equipo	2,000	1,500	1,000	500	0
Mobiliario y Equipo	2,500	2,500	2,500	2,500	2500
(-) Depreciación acumulada	(500)	(1,000)	(1,500)	(2,000)	-2500
Equipo de computación	1,533	766	0	0	0
Equipo de computación	2,300	2,300	2,300	-	-
(-) Depreciación acumulada	(767)	(1,534)	(2,300)	-	-
Mejoras en Instalaciones	8,360	7,920	7,480	7,040	6,600
Mejoras en Instalaciones	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800
(-) Amortización acumulada	(440)	(880)	(1,320)	(1,760)	(2,200)
Gastos de organización	4,000	3,000	2,000	1,000	0
Gastos de organización	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
(-) Amortización acumulada	(1,000)	(2,000)	(3,000)	(4,000)	(5,000)
Total activo	86,553	132,033	175,997	220,727	267,001
Pasivo y patrimonio					
Pasivo Corriente	13,138	14,655	14,655	14,846	15,280
ISR por pagar	13,138	14,655	14,655	14,846	15,280
Patrimonio	73,415	117,378	161,342	205,881	251,721
Aportaciones de los socios	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000
Utilidad del ejercicio	39,415	43,963	43,964	44,539	45,840
Utilidad no distribuida		39,415	83,378	127,342	171,881
Total Pasivo y Patrimonio	86,553	132,033	175,997	220,727	267,001

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

Se observa que el estado de situación financiera proyecta liquidez sostenible para el ciclo de vida del proyecto, lo que brinda confianza para el comité de poder funcionar con solvencia ante las obligaciones adquiridas ante terceras personas.

3.7.5.4 Presupuesto de caja

Es de suma importancia puntualizar en el presupuesto de caja, porque es el medio donde se podrán ver reflejados los movimientos monetarios en que se incurrirá el proyecto durante su ejecución. A continuación se especifica dicho presupuesto:

Cuadro 27
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Presupuesto de Caja Presupuestado
Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año
Año 2015
(cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	559,997	549,455	600,957	650,942	700,927
Saldo inicial	-	59,135	110,637	160,622	210,607
Aportación de los asociados	34,000	0	0	0	0
Préstamo	35,677	0	0	0	0
Ventas (27,240 X18)	490,320	490,320	490,320	490,320	490,320
Egresos	500,862	438,818	440,335	440,335	440,526
Equipo	6,940	0	0	0	0
Herramientas	7,900	0	0	0	0
Mobiliario y Equipo	2,500	0	0	0	0
Equipo de computación	2,300	0	0	0	0
Mejoras en instalaciones	8,800	0	0	0	0
Gastos de Organización	5,000	0	0	0	0
Costo directo de producción	264,648	264,648	264,648	264,648	264,648
Costos fijos de producción	24,924	24,924	24,924	24,924	24,924
Gastos de administración	48,916	48,916	48,916	48,916	48,916
Gastos de Ventas	87,192	87,192	87,192	87,192	87,192
Amortización del préstamo	35,677	0	0	0	0
Intereses	6,065	0	0	0	0
Impuesto Sobre la Renta	-	13,138	14,655	14,655	14,846
Saldo final	59,135	110,637	160,622	210,607	260,401

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

El cuadro anterior indica el movimiento monetario que tendrá el proyecto durante la vida útil, y lo que refleja es que el saldo final de cada año lo respaldarán los saldos anteriores y las ventas.

3.7.6 Evaluación financiera

La finalidad de esta evaluación es presentar la rentabilidad del proyecto a través del análisis de las diferentes técnicas, que permiten evaluar si la inversión es viable o se rechaza, asimismo es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones.

3.7.6.1 Flujo neto de fondos

Es utilizado para el control y manejo del efectivo, también estima las operaciones de ingresos y egresos de los recursos monetarios y la disponibilidad en un período determinado.

Cuadro 28
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Flujo Neto de Fondos -FNF-
(cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	490,320	490,320	490,320	490,320	496,920
Ventas	490,320	490,320	490,320	490,320	490,320
Valor de rescate	0	0	0	0	6,600
Egresos	444,883	440,335	440,335	440,526	440,960
Costo directo de producción	264,648	264,648	264,648	264,648	264,648
Costos fijos de producción	24,924	24,924	24,924	24,924	24,924
Gastos de Ventas	87,192	87,192	87,192	87,192	87,192
Gastos de administración	48,916	48,916	48,916	48,916	48,916
Gastos financieros	6,065	0	0	0	0
Impuesto Sobre la Renta	13,138	14,655	14,655	14,846	15,280
Flujo neto de fondos	45,437	49,985	49,985	49,794	55,960

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

Se observa que los ingresos del proyecto son suficientes para cubrir los egresos de costos y gastos, el cual genera un flujo de fondos permanente.

3.7.6.2 Valor actual neto

Se define como el valor actualizado de los ingresos y egresos que incluyen el total de la inversión. Para calcular el VAN es necesario tener un factor de actualización, el cual es aplicado al flujo neto de cada año.

Cuadro 29
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Valor Actual Neto -VAN-
(cifras en quetzales)
Año: 2015

Año	Inversión	Ingresos	Egresos	Flujo neto de fondos	Factor de actualización 20%	Valor actual neto
0	69,677		69,677	-69,677	1.00000	-69,677
1		490,320	444,883	45,437	0.83333	37,864
2		490,320	440,335	49,985	0.69444	34,712
3		490,320	440,335	49,985	0.57870	28,926
4		490,320	440,526	49,794	0.48225	24,013
5		496,920	440,960	55,960	0.40188	22,489
Total	69,677	2,458,200	2,276,716	181,484		78,327

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

Al final de los cinco años el valor actual neto es de Q78,327.00 el cual es positivo, lo que indica que el proyecto es recomendable porque refleja un rendimiento mayor que el esperado por los inversionistas.

3.7.6.3 Relación beneficio costo

Es el resultado de la división de los ingresos actualizados entre los egresos actualizados, el cual permite determinar la eficiencia con que se utilizan los recursos de un proyecto.

En el siguiente cuadro se presenta esta relación.

Cuadro 30
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Relación Beneficio Costo -RBC-
(cifras en quetzales)
Año: 2015

Año	Inversión	Ingresos	Egresos	Factor de actualización (20%)	Ingresos actualizados	Egresos actualizados
0	69,677		69,677	1.00000		69,677
1		490,320	444,883	0.83333	408,598	370,734
2		490,320	440,335	0.69444	340,498	305,786
3		490,320	440,335	0.57870	283,748	254,822
4		490,320	440,526	0.48225	236,457	212,444
5		496,920	440,960	0.40188	199,702	177,213
Total	69,677	2,458,200	2,276,716		1,469,003	1,390,676

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

La relación beneficio costo se establece con la siguiente fórmula:

$$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Egresos actualizados}} = \frac{1,469,003}{1,390,676} = \text{Q1.06}$$

Al dividir los totales de los ingresos que son mayores con los egresos que son menores se determina que se genera un beneficio costo de Q1.06, significa que por cada quetzal invertido se obtiene un beneficio de Q0.06.

3.7.6.4 Tasa interna de retorno

Es una técnica de la evaluación de proyectos para determinar la factibilidad económica y financiera, debido a que refleja el retorno porcentual de la inversión; en cuanto mayor sea la tasa de retorno la rentabilidad del proyecto será superior.

En el siguiente cuadro se analiza esta técnica.

Cuadro 31
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Tasa Interna de Retorno -TIR-
Año: 2015
(cifras en quetzales)

Año	Flujo neto de fondos	Tasa de descuento 70.350%	Flujo neto de fondos actualizado	Tasa de descuento 63.5000%	Flujo neto de fondos actualizado	Factor de actualización 63.505846%	TIR
0	-69,677	2.000000	-69,677	1.000000	-69,677	1.000000	-69,677
1	45,437	0.587027	26,673	0.611621	27,790	0.611599	27,789
2	49,985	0.344600	17,225	0.374080	18,698	0.374053	18,697
3	49,985	0.202290	10,111	0.228795	11,436	0.228771	11,435
4	49,794	0.118749	5,913	0.139936	6,968	0.139916	6,967
5	55,960	0.069709	3,901	0.085588	4,790	0.085572	4,789
	181,484		-5,854		5		0

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

Con los cálculos del cuadro anterior se establece que el retorno porcentual de la inversión es de 63.50%, esto indica que es rentable el proyecto de frituras de yuca.

3.7.6.5 Período de recuperación de la inversión

Este mide la liquidez del proyecto debido a que determina el tiempo estimado en que se hará efectiva la recuperación de la inversión. El período de recuperación de la inversión se analiza en el siguiente cuadro.

Cuadro 32
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Periodo de Recuperación de la Inversión -PRI-
Año: 2015
(cifras en quetzales)

Año	Inversión	Valor actual neto	Valor actual neto acumulado
0	69,677		
1		37,864	37,864
2		34,712	72,576
3		28,926	101,502
4		24,013	125,515
5		22,489	148,004

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

	Inversión total			69,677
(-)	Recuperación al primer año			37,864
	Monto pendiente de			
(=)	recuperar			31,813
31,813	/	34,712	=	0.91648
0.91648	x	12	=	10.99776 meses
0.99776	x	30	=	29.93280 días

PRI= 1 año y 11 meses

El período de recuperación de la inversión es de un año y 11 meses.

3.8 IMPACTO SOCIAL

El proyecto producción frituras de yuca beneficiará a la población del municipio de San Lorenzo, pues abrirá fuentes de empleo directo e indirecto en un futuro cercano. A la vez beneficiará de mejor forma a los socios que conformarán el Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca –COPAFY–, pues se constituirán en inversionistas directos y por lo tanto tendrán parte de las ganancias que genere el proyecto. Todo lo anterior causará un impacto positivo en la población del Municipio y les brindará oportunidad de mejorar su economía.

CAPÍTULO IV
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE FRITURAS DE YUCA

Este capítulo desarrolla el estudio administrativo legal que permitirá determinar la organización idónea para el proyecto producción de frituras de yuca, considerándose aspectos legales, estructura organizacional, recursos necesarios, proyección de la organización y aplicación del proceso administrativo.

4.1 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA

En el Municipio no existe diversificación de productos agrícolas, basándose principalmente en los cultivos de maíz, ajonjolí, maní y yuca; por consiguiente, al momento de la investigación, no existe ninguna organización que se dedique a la producción de frituras de yuca.

Para emprender el proyecto producción de frituras de yuca, se propone conformar un Comité, el cual estará integrado por 15 personas, quienes tendrán la responsabilidad de la ejecución, administración y control del proyecto.

4.1.1 Tipo y denominación

Para el que el proyecto producción de frituras de yuca formalice las actividades, se propone la integración de 15 productores de yuca, agrupados bajo la forma de un comité. La organización será de tipo privada y la denominación legal de la constitución será: “Comité de productores agrícolas de frituras de yuca”.

4.1.2 Localización

La ubicación óptima del proyecto será en la cabecera municipal de San Lorenzo, Suchitepéquez, debido a las condiciones naturales, tipo de terreno, vías de acceso, servicios y tenencia de la tierra.

La oficina central del Comité y bodegas para el almacenamiento temporal del producto, estará ubicada a una cuadra de la Municipalidad de San Lorenzo, considerándose los siguientes factores: precio de la renta, accesibilidad a plantaciones para transportar el producto y características para desarrollar la producción de calidad y entrega en el tiempo oportuno.

4.1.3 Justificación

Se creará el Comité con el objetivo principal de dirigir y coordinar las actividades administrativas, a fin mejorar las condiciones sociales y económicas de los asociados. La formación de un Comité se reconoce como una forma simple de organización en la comunidad, ideal para la ejecución del proyecto producción de frituras de yuca, debido a que se adapta a las condiciones de vida de los habitantes y no requiere mayores trámites para su constitución.

La organización de los asociados será con fines de lucro, las pérdidas y ganancias serán distribuidas en forma equitativa, de acuerdo a las ventas realizadas en cada período. Estará conformado por agricultores de yuca de la localidad, basándose en la igualdad de derechos y obligaciones, el desarrollo de actividades productivas y uso eficiente de los recursos.

El Comité será el ente legal que permitirá a los asociados gestionar la asistencia financiera y técnica, para mejorar el rendimiento de la producción y comercialización, con la finalidad de lograr una penetración de mercado, generar mayor participación de asociados al incrementar sus ingresos y mejorar las condiciones de vida.

4.1.4 Marco jurídico

Se refiere a las leyes o normas dentro de las cuales deben alinearse todas las acciones que se realicen en el Comité, relacionadas con la legalización y

funcionamiento, de acuerdo a las disposiciones de carácter interno y externo, de los que basa para su constitución en el país.

A continuación se describe la normativa interna y externa más relevante.

4.1.4.1 Normativa interna

Para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos, los asociados deberán aceptar y respetar los estatutos y reglamentos que se dictaminen en Asamblea General. La normativa interna que regula el funcionamiento del Comité es la siguiente:

- Acta de constitución
- Manual de organización
- Manual de normas y procedimientos
- Reglamento interno.

4.1.4.2 Normativa externa

El Comité deberá estar legalmente inscrito para que los socios gocen de personalidad y respaldo jurídico. Los fundamentos legales de apoyo para el funcionamiento se enlistan a continuación:

- Constitución Política de la República de Guatemala promulgada el 31 de mayo por la Asamblea Nacional Constituyente en 1985
- ✓ Artículo 1. Protección a la persona;
- ✓ Artículo 2. Deberes del estado
- ✓ Artículo 4. Libertad e igualdad;
- ✓ Artículo 5. Libertad de acción;
- ✓ Artículo 28. Derecho de Petición;
- ✓ Artículo 29. Libre acceso a tribunales y dependencias del Estado;
- ✓ Artículo 34. Derecho de asociación;

- ✓ Artículo 39. Propiedad Privada;
 - ✓ Artículo 43. Derecho de industria, comercio y trabajo;
 - ✓ Artículo 101. Derecho al trabajo;
 - ✓ Artículo 102. Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo;
 - ✓ Artículo 103. Tutelaridad de las leyes de trabajo.
-
- Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal
 - ✓ Artículo 18. Organización de vecinos;
 - ✓ Artículo 19. Autorización para la organización de vecinos.
-
- Decreto Ley Número 106 Enrique Peralta Azurdia, Jefe del Gobierno de la República de Guatemala
 - ✓ Artículo 15. Personas jurídicas, inciso número tres.
-
- Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio
 - ✓ Artículo 9. No son comerciantes, inciso número dos.
-
- Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo
 - ✓ Artículo 61. Obligaciones de los patronos;
 - ✓ Artículo 63. Obligaciones de los trabajadores.
-
- Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria. Libro I, Impuesto Sobre la Renta. Libro IV, Ley del Impuesto al Valor Agregado.
-
- Decreto Número 20-82 del Congreso de la República de Guatemala, Ley general de comités relacionado con la recaudación y el manejo de fondos de personas y entidades particulares.

4.1.5 Objetivos

Son los fines que se desean alcanzar por medio de los recursos disponibles. Se clasifican en objetivo general y objetivos específicos.

4.1.5.1 Objetivo general

Crear un Comité con una estructura organizacional eficiente y eficaz, por medio del aprovechamiento de los recursos, que contribuya a incentivar el desarrollo económico del Municipio.

4.1.5.2 Objetivos específicos

Se presentan los siguientes:

- Fomentar la organización de productores de yuca como alternativa para incrementar sus ingresos económicos y mejorar las condiciones de vida.
- Tener representación jurídica para realizar solicitudes a instituciones públicas o privadas.
- Definir la estructura organizacional idónea para el Comité que permita obtener los resultados planificados.
- Establecer el marco legal que rige el funcionamiento del Comité.
- Aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y financieros del Comité.
- Brindar capacitación constante para especializarse en los procesos productivos y de comercialización.

4.1.6 Funciones generales del Comité propuesto

Las funciones generales para el Comité propuesto son:

- Buscar el máximo beneficio de los recursos materiales y económicos para alcanzar los objetivos.
- Producir y comercializar frituras de yuca en cantidades y calidad de acuerdo a las planificaciones.

- Gestionar capacitaciones para el personal del Comité.
- Gestionar financiamiento para la implementación del proyecto producción de frituras de yuca.

4.1.7 Estructura organizacional

“La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Así pues la estructura orgánica de una empresa constituye el conjunto de relaciones e interacciones de sus miembros que articula y favorece la circulación de la información y el trabajo dentro de la misma.”⁴

En la conformación del “Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”, es necesario diseñar y definir la estructura organizacional, cuya función determinará las líneas de mando y canales de comunicación idóneos para alcanzar los objetivos.

4.1.7.1 Diseño estructural de organización

Para una efectiva administración y control de sus actividades, el Comité estará integrado por las siguientes unidades: Asamblea General, Junta Directiva, Administración, Producción y Comercialización.

El diseño estructural de la organización propuesta describe por medio del organigrama, los órganos, niveles jerárquicos y líneas de comunicación que deben observarse en el proceso administrativo, además representa gráficamente las relaciones de autoridad y división del trabajo.

A continuación se muestra la estructura organizacional del Comité propuesto.

⁴ Equipo Vértice. 2007. Estructuras Administrativas. 1ª. Ed. España, Publicaciones Vértice S.L. 3p.

Gráfica 7
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción Frituras de Yuca
Estructura Organizacional Propuesta
“Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”
Año: 2015



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

El tipo de organigrama propuesto es vertical, porque muestra las unidades administrativas de arriba hacia abajo.

A continuación se muestra el organigrama nominal para el Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca:

Gráfica 8
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Organigrama Nominal Propuesto
“Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”
Año: 2015



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

En el organigrama nominal se observa el nivel estratégico, integrado por Asamblea General con un costo de dietas por Q1,000.00 correspondiente a la reunión anual; la Junta Directiva registra un costo de dietas por Q3,000.00 correspondiente a Q250.00 por cada reunión mensual. El nivel táctico, está integrado por Administración tiene un costo de Q43,596.00 correspondiente al salario, bonificación, cuota patronal y prestaciones laborales de una persona que estará a cargo.

El nivel operativo, se encuentra conformado por el departamento de producción, posee un costo de Q166,476.00 correspondiente a la mano de obra, bonificación, cuota patronal y prestaciones laborales; y el departamento de comercialización con un costo de Q87,192.00 correspondiente a sueldo,

bonificación, cuota patronal y prestaciones laborales de dos personas que se dedicarán a la distribución con minoristas.

4.1.7.2 Sistema organizacional

La estructura organizacional se basa en un esquema o sistema lineal, este presenta una jerarquía de autoridades y responsabilidades transmitidas de persona a persona y que van en forma lineal.

4.1.7.3 Funciones básicas de las unidades administrativas

Se refiere a las diferentes funciones que realizarán las unidades administrativas del Comité para un mejor desempeño.

- **Asamblea general**

Estará integrada por 15 productores de yuca constituyéndose como la máxima autoridad del Comité. Entre sus funciones están:

- Planificar y controlar las tareas de organización
- Modificar, aprobar y ejecutar los estatutos, normas, procedimientos y estrategias propuestas.
- Elegir y nombrar a los miembros de Junta Directiva.
- Realizar asambleas ordinarias y extraordinarias, de acuerdo a los requerimientos.
- Analizar informes de actividades realizadas por todas las unidades administrativas.

- **Junta Directiva**

Estará conformada por el presidente, vicepresidente, secretario y tesorero. Tendrá a su cargo la dirección y ejecución de planes así como la representación legal del Comité. Entre sus funciones principales están:

- Cumplir y hacer que se cumplan las normas, reglamentos y estatutos aprobados por Asamblea General.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
- Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias
- Presentar el presupuesto anual a la Asamblea General para su análisis, revisión y aprobación.

- **Administración**

Principalmente su función es planificar las actividades para el logro de los objetivos propuestos. Tiene las funciones siguientes:

- Administrar el patrimonio del Comité.
- Elaborar planes de trabajo para guiar de manera adecuada las actividades de producción y comercialización.
- Supervisar el correcto desempeño de los departamentos de producción y comercialización.
- Elaborar informes de la situación del Comité y presentarlos a Junta Directiva.

- **Producción**

A esta área le compete la transformación de la materia prima en el producto final, por medio del cumplimiento del proceso de producción establecido para garantizar la homogeneidad y calidad del mismo. Sus funciones consisten en:

- Mantener control de inventarios de insumos y materia prima.
- Revisión del estado de los materiales, herramientas y otros recursos que estén asignados al área de producción.
- Verificar los estándares de calidad establecidos previamente.
- Planificar la adquisición de insumos, para evitar demoras en el proceso.
- Supervisar el proceso productivo hasta que el producto final se encuentre en bodega.

- **Comercialización**

Se encargará de las actividades de negociación con los compradores del producto. Sus funciones son:

- Llevar control de lotes del producto terminado.
- Llevar informes estadísticos e información de los clientes.
- Verificar precios de venta en el mercado.
- Buscar nuevos mercados para comercializar el producto.
- Determinar el canal de comercialización más eficiente.
- Elaborar informes que le sean requeridos con relación a sus actividades.

4.2 RECURSOS NECESARIOS

Para llevar a cabo el proyecto, se describirá a continuación los recursos humanos, materiales y financieros necesarios.

4.2.1 Humanos

El Comité estará conformado por 15 asociados que ocuparán cada área de la estructura organizacional propuesta. Se contará con jefes de los departamentos de Administración, Producción y Comercialización.

4.2.2 Materiales

Los recursos materiales se encuentran detallados en el numeral de requerimientos técnicos, capítulo III del presente informe. También será necesario alquilar una casa que funcionará como oficina y bodega del Comité.

4.2.3 Financieros

Para cubrir las necesidades del proyecto es indispensable contar con una inversión total de Q69,677.00, suma integrada por Q33,440.00 de inversión fija y Q36,237 de inversión de capital de trabajo.

4.3 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La expectativa que percibe el Comité en cuanto a la contribución económica, social y cultural que brindará a la comunidad, se describe a continuación.

4.3.1 Económica

El proyecto ofrece una alternativa a los productores de yuca, para incrementar los ingresos y contribuir al crecimiento económico permanente.

4.3.2 Social

La proyección social del Comité deberá estar orientada a la solución de problemas que afectan al Municipio, como el desempleo, pobreza y migración, así como el trabajo en equipo de los asociados para mejorar los niveles de vida.

4.3.3 Cultural

El Comité brindará asesoría constante a sus asociados para desarrollar el nivel cognoscitivo y cultural, para unificar esfuerzos hacia un beneficio en común.

4.4 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para alcanzar las metas establecidas de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales se debe implementar el proceso administrativo por medio de sus cinco etapas: planeación, organización, integración y control.

4.4.1 Planeación

La planeación implica tomar las decisiones y acciones necesarias acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

Para tener una planeación eficaz los integrantes del Comité deberán tomar en cuenta los siguientes enunciados.

4.4.1.1 Misión y visión

A continuación se presentan los enunciados de misión y visión propuesta para el Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca.

- **Misión**

“Somos una agrupación de personas que promueve la producción y distribución de frituras de yuca, que buscan el beneficio financiero de los asociados, superar las expectativas del cliente y crecimiento económico del Municipio”.

- **Visión**

“Ser un Comité altamente competitivo en la región en la producción y distribución de frituras de yuca, para consolidarse como la opción favorita de los clientes”.

4.4.1.2 Objetivos

Representan los resultados que el Comité espera obtener en un período. Cada una de las unidades administrativas deberá trazarse objetivos de corto y mediano plazo para la realización de sus actividades, sin embargo, estos deberán estar orientados al objetivo general del proyecto.

4.4.1.3 Estrategias

Determinan las acciones para lograr los objetivos propuestos por el Comité. Entre las estrategias que deberá tener como prioridad la agrupación son:

- Capacitaciones a todo el personal del área de producción, con la finalidad de establecer y mejorar procesos productivos
- Cotizaciones de insumos y materiales para garantizar la calidad del producto y optimización de los recursos financieros.
- Búsqueda constante de mercados potenciales para la comercialización de frituras de yuca.

- Elaborar análisis FODA del comité previo a establecer planes de cada unidad administrativa.
- Realizar campañas informativas a la población sobre la fundación del comité, para atraer asociados.

4.4.2 Organización

“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de las diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.”⁵

El personal que integra el Comité, deberá valerse de los manuales de organización, normas y procedimientos, como herramientas administrativas para guiar el desempeño eficiente en el puesto de trabajo.

La etapa de organización considera los siguientes elementos.

4.4.2.1 División del trabajo

Las tareas serán divididas de acuerdo a la departamentalización que muestra la estructura organizacional, para dar cumplimiento a los principios de unidad de mando y especialización.

4.4.2.2 Departamentalización

La estructura de la organización estará integrada por Asamblea General, Junta Directiva, Administración, Producción y Comercialización. Se propone la departamentalización por funciones, para dividir el trabajo de acuerdo a la capacidad y habilidad que el puesto requiere de la persona.

⁵ Benavides Pañeda, J.R. 2004. Administración. 1ª. ed. México, MacGraw-Hill. 12p.

4.4.2.3 Jerarquización

La toma de decisiones se centralizará en la Asamblea General, por ser la máxima autoridad; sin embargo, cada encargado de unidad administrativa, será el responsable de tomar las decisiones concernientes al personal que coordina.

4.4.3 Integración

Esta etapa del proceso administrativo, permitirá la vinculación e integración de las personas y cosas o materiales, de acuerdo a los requerimientos que demanda el proyecto.

El Comité deberá reconocer la importancia del elemento humano, la necesidad de desarrollarlo, el número de personal necesario, el hombre adecuado para el puesto adecuado e inducción apropiada, para lograr que los nuevos integrantes se adapten rápidamente y persigan los objetivos trazados.

4.4.3.1 Reclutamiento

Se dará prioridad a los colaboradores internos que cumplan con el perfil de cargo o puesto disponible, en caso contrario se realizará convocatoria externa a la población del Municipio.

4.4.3.2 Selección

Este proceso se llevará a cabo por medio de entrevistas realizadas por el Administrador, para elegir al candidato que cumpla con los requisitos establecidos en el Manual de Organización.

4.4.3.3 Inducción

Cuando el candidato fue seleccionado, se dará a conocer los estatutos del comité y se orientará sobre sus funciones que debe desempeñar, así como obligaciones, responsabilidad y otros, por medio del Manual de Organización.

Además se deberá explicar los objetivos que persigue el comité y metas establecidas.

4.4.4 Dirección

“Es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores a fin de que sus aptitudes y actitudes orienten al logro de los objetivos de la institución”.⁶

La máxima autoridad del Comité será la Asamblea General. La dirección estará a cargo del presidente de la Junta Directiva, quién a su vez delegará al Administrador la autoridad y responsabilidad del Comité, tomará decisiones y girará instrucciones a los departamentos de producción y comercialización.

El Administrador deberá influir en el personal, inspirar confianza y apoyo necesario a los departamentos bajo su mando, con la finalidad de tener un liderazgo efectivo.

El proceso de comunicación debe ser ascendente y descendente, formal e informal, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia de los trabajadores.

4.4.5 Control

“Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.”⁷

4.4.5.1 Control de producción

El Encargado del departamento de producción deberá diseñar controles que apoyen el incremento de la eficiencia, reducción de costos y calidad del

⁶ Benavides Pañeda, J.R. 2004. Op.Cit. 16p.

⁷ Ibid. 300p.

producto. Los principales se mencionan a continuación:

- Control de inventarios
- Control de calidad
- Control de tiempos y movimientos
- Control de desperdicios mínimos y máximos aceptables
- Control de mantenimiento de herramientas utilizadas en el proceso productivo.

4.4.5.2 Control administrativo

El Administrador deberá implementar todo tipo de controles administrativos para el cumplimiento de los objetivos en los diferentes departamentos. Entre los principales están:

- Control de horarios entradas y salidas
- Control por medio de informes semanales o mensuales con relación a actividades de los departamentos bajo su mando.

4.4.5.3 Control financiero

El Tesorero de Junta Directiva será la persona responsable de brindar información financiera contable oportuna y transparente, acerca de la situación actual del Comité y los resultados obtenidos en un período, por medio de los estados financieros.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación de campo en el municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez, se presentan las siguientes conclusiones:

1. El 4.90% de la población económicamente activa se encuentra desempleada al momento de la investigación, este flagelo limita a la población a cubrir las necesidades básicas de alimentación, vivienda, salud, vestuario, educación, seguridad y recreación, entre otros.
2. Los servicios básicos en el área rural muestran una desigualdad en comparación a los proporcionados en el área urbana. En cuanto al servicio de agua tiene una cobertura de 25%, servicio de drenajes 48% y energía eléctrica posee 84%; el déficit de cobertura contribuye a que los habitantes no puedan mejorar sus condiciones de vida.
3. En el Municipio se estableció la existencia de una unidad económica dedicada a la producción de pan dulce y francés, clasificada como mediano artesano, la cual no aplica el proceso administrativo en sus operaciones, lo que dificulta que la actividad sea eficiente.
4. La unidad económica de panadería no tiene una estructura organizacional definida, aunque los colaboradores conocen la jerarquía en la empresa, por lo que se considera de tipo informal.
5. La producción de frituras de yuca representa una potencialidad productiva para ejecutarse en el Municipio como propuesta de inversión, derivado a que ésta actividad no es desarrollada por los productores.
6. El proceso y las operaciones de comercialización propuestas en el proyecto de Producción Frituras de Yuca, permite que las actividades de

transferencia hacia el consumidor final sean adecuadas.

7. En el Municipio no existe una organización que impulse el Proyecto Producción de Frituras de Yuca, con la finalidad de mejorar el desarrollo socioeconómico de la comunidad.
8. La organización empresarial propuesta en el proyecto Producción de Frituras de Yuca, permitirá contar con personería jurídica para operar legalmente en la economía del Municipio.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones planteadas en el presente informe, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Que la población por medio de los líderes comunitarios, soliciten a las autoridades municipales incorporar políticas que incentiven el empleo en el Municipio.
2. Que los habitantes del área rural, por medio de sus líderes comunitarios gestionen ante las autoridades municipales la implementación de proyectos de mejora, que permitan la cobertura de los servicios básicos, con el propósito de contribuir al desarrollo en las comunidades.
3. Que la unidad económica de panadería en el Municipio, aplique el proceso administrativo en sus operaciones, basándose en la solución a la problemática contenida en el capítulo II del presente informe.
4. Que el propietario de la unidad económica de panadería analice y autorice la estructura organizacional propuesta en el capítulo II; además deberá ubicarla en lugares visibles de la panadería y divulgarla con sus colaboradores.
5. Que los productores de yuca e interesados en diversificar las actividades artesanales, tomen en consideración los estudios de mercado, técnico, administrativo legal y financiero, para ejecutar la propuesta de inversión denominada Producción de Frituras de Yuca, con la finalidad de constituir una fuente de ingresos que coadyuve a mejorar la calidad de vida y el desarrollo socioeconómico del Municipio.
6. Que los productores asociados utilicen la comercialización propuesta,

para facilitar la distribución del producto y abastecer el mercado regional, con el objetivo de cubrir la demanda insatisfecha.

7. Que la población se organice por medio de un Comité y los asociados utilicen el Manual de Organización propuesto, para facilitar la ejecución de las actividades, lograr el cumplimiento de sus atribuciones y alcanzar la máxima eficiencia del proyecto.
8. Que los asociados del comité utilicen la personería jurídica para gestionar asistencia técnica, legal y financiera necesaria, con el objetivo de fortalecer la organización, buscar la mejora continua, asegurar las ventas e incrementar los ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Catalán, J. A. 2015. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el desarrollo de las regiones que han sido mal administrados). 4ª. ed. Guatemala, Ediciones Renacer. 126p.
- Benavides Pañeda, J.R. 2004. Administración. 1ª. ed. México, MacGraw-Hill. 524p.
- Bernal Torres, C.A. 2004. Metodología de la Investigación, para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. 2ª. Ed. Guatemala, Editorial Pearson Educación. 304 p.
- Congreso de la República de Guatemala, Acuerdos de Paz, 29 Diciembre de 1996.
- Congreso de la República de Guatemala, Código Civil, Decreto Número 106, actualizado 2009.
- Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio, Decreto Número 2-70 y sus reformas.
- Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, Decreto Número 1441.
- Congreso de la República de Guatemala, Ley de Desarrollo Social, Decreto Número 42-2001.
- Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92.

- Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012.
- Congreso de la República de Guatemala, Ley de Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto Número 15-98.
- Congreso de la República de Guatemala, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto Número 11-2002.
- Equipo Vértice. 2007. Estructuras Administrativas. 1ª. Ed. España, Publicaciones Vértice S.L. 66p.
- Franklin Fincowsky, E.B. 2000. Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. México, McGraw-Hill. 341p.
- Gómez Ceja, Guillermo. 2003. Planeación y organización empresas. 8ª. Ed. McGraw-Hill, Interamericana, México. 432 p.
- INE (Instituto Nacional de Estadística, GT.). 1994. X Censo Nacional de Población y V de Habitación, Departamento de Suchitepéquez, Municipio de San Lorenzo.
- INE (Instituto Nacional de Estadística, GT.). 1999. III Censo Nacional Agropecuario. Departamento de Suchitepéquez, Municipio de San Lorenzo.
- INE (Instituto Nacional de Estadística, GT.). 2002. XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación, Departamento de Suchitepéquez, Municipio de San Lorenzo.

- INE (Instituto Nacional de Estadística, GT.). 2003. IV Censo Nacional Agropecuario. Departamento de Suchitepéquez, Municipio de San Lorenzo.
- INE (Instituto Nacional de Estadística, GT.). 2006. Encuesta Nacional de condiciones de vida 2006.
- INSIVUMEH (Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología GT). 2003. Datos de estaciones meteorológicas. Guatemala s.p.
- Jiménez de Chang, D. 2001. Normas para la elaboración de bibliografías en trabajos de investigación. 2a. Ed. Guatemala. 17p.
- Koontz, H., O'Donnell, C. y Weihrich, H. 1987. Administración. 8^a. ed. México, McGraw-Hill. 758p.
- Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2003. Recursos Económicos de Guatemala y Centroamérica. Facultad de Ciencias Económicas, USAC, Guatemala. 33 p.
- Rabassa Asenjo, B. y García, M. R. 1981. Diccionario de Marketing. Madrid. 33 p.
- SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, GT). 2010. Plan de Desarrollo San Lorenzo, Suchitepéquez 2011-2025. Guatemala, s.n. 105 p.

ANEXOS

Anexo 1
Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción de Frituras de Yuca
Certificado Nutricional
Año: 2015

Guatemala, 28 de diciembre del 2016

FRITURAS DE YUCA

Generalidades:

La yuca es un tubérculo perteneciente al grupo alimenticio de los carbohidratos. Es originaria del centro de América del Sur y desde antiguo se ha cultivado en la mayor parte de las áreas tropicales y subtropicales del continente americano. La yuca proviene de la mandioca, un arbusto perenne que alcanza los dos metros de altura.

Beneficios:

La yuca destaca desde un punto de vista nutricional porque es sumamente rica en hidratos de carbono complejos, ideal dentro de una dieta equilibrada precisamente porque es digerida poco a poco, por lo que provee saciedad. Por proveer grandes cantidades de energía y fibra, su consumo está recomendado en aquellas personas que sufren de trastornos y afecciones digestivas, como gastritis, colitis y principalmente enfermedad celiaca, precisamente por ser un carbohidrato libre de gluten. Además. Por ser un alimento fuente de carbohidratos, se recomienda su uso en personas deportistas, niños en crecimiento y adolescentes en desarrollo. La yuca se puede realizar en diversas preparaciones, como por ejemplo: en salsa, cocida o frita. Actualmente, las frituras de yuca han resurgido por ser una alternativa a las frituras de papa o papalinas. La preparación de las frituras de yuca conlleva que el alimento sea sumergido en aceite vegetal, por lo que provee 10 gramos de grasa en 40 gramos de la Fritura de Yuca (1 porción), por lo que se recomienda consumir 3 porciones a la semana. La yuca frita mantiene el resto de beneficios a la salud mencionados anteriormente, además de mantener la capacidad desintoxicante de la yuca, la cual beneficia a las personas con problemas de gota o de exceso de ácido úrico, quienes mejoran con el consumo habitual del alimento.

Composición Nutricional (40 gramos):

Nutriente	Cantidad
Energía (Kcal)	200
Proteína (g)	1.5
Grasa	10
Carbohidrato (g)	26
Fibra (g)	1.5
Calcio (%)	1.5
Hierro (%)	1.5
Vitamina C (%)	22%
Vitamina A (Retinol)	0
Ácidos Grasos Monoinsaturados (g)	0
Ácidos Grasos Polinsaturados (g)	0
Colesterol (mg)	0
Azúcares (g)	2.8

Por lo anterior firmo y sello la presente, para el uso que al interesado convenga,


Licda. Andrea Aquino Blanco
Nutricionista Clínica
Colegiado 3536

Licda. Andrea Aquino Blanco
Nutricionista Clínica
Colegiado 3536

Anexo 2
Municipio de San Lorenzo
Departamento de Suchitepéquez
Manual de Organización
“Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”

ÍNDICE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

	Pág.
Introducción	1
1.1 Propósitos del Manual de Organización	2
1.2 Objetivos del Manual de Organización	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 Campo de aplicación	2
1.4 Estructura organizacional del Comité	3
1.5 Descripción técnica de cargos y puestos	3
1.6 Aprobación y vigencia del Manual de Organización	11

INTRODUCCIÓN

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 de un nivel ejecutivo o altos mandos hacia niveles medios u operativos y viceversa.

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 manual de organización está diseñado de una manera sencilla y comprensible por medio de los siguientes elementos: propósito del manual de organización, objetivos del manual, campo de aplicación del manual, organigrama general de la organización, descripción técnica de cada uno de los puestos y cargos que conforman el Comité, aprobación y vigencia del manual de organización.

1.1 PROPÓSITOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El Manual de Organización del Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca tiene el propósito de presentar en forma consolidada, ordenada y permanente la información acerca de las atribuciones, responsabilidades, jerarquización y división del trabajo, entre otras, de cada unidad administrativa.

1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización tendrá el cumplimiento de los siguientes objetivos:

1.2.1 Objetivo general

Orientar de forma adecuada a cada uno de los integrantes del Comité sobre la realización de las actividades asignadas, para incrementar la eficiencia en el tiempo y esfuerzo que se aplique.

1.2.2 Objetivos específicos

- Ambientar al personal de nuevo ingreso a las funciones que le corresponden y establecer las relaciones laborales.
- Disminuir conflictos laborales entre áreas de trabajo, al conocer la delimitación jerárquica correspondiente.
- Describir en forma detallada los puestos que integran las unidades administrativas.
- Establecer los canales de comunicación entre las unidades que integran la estructura orgánica.
- Evitar la duplicidad de labores.

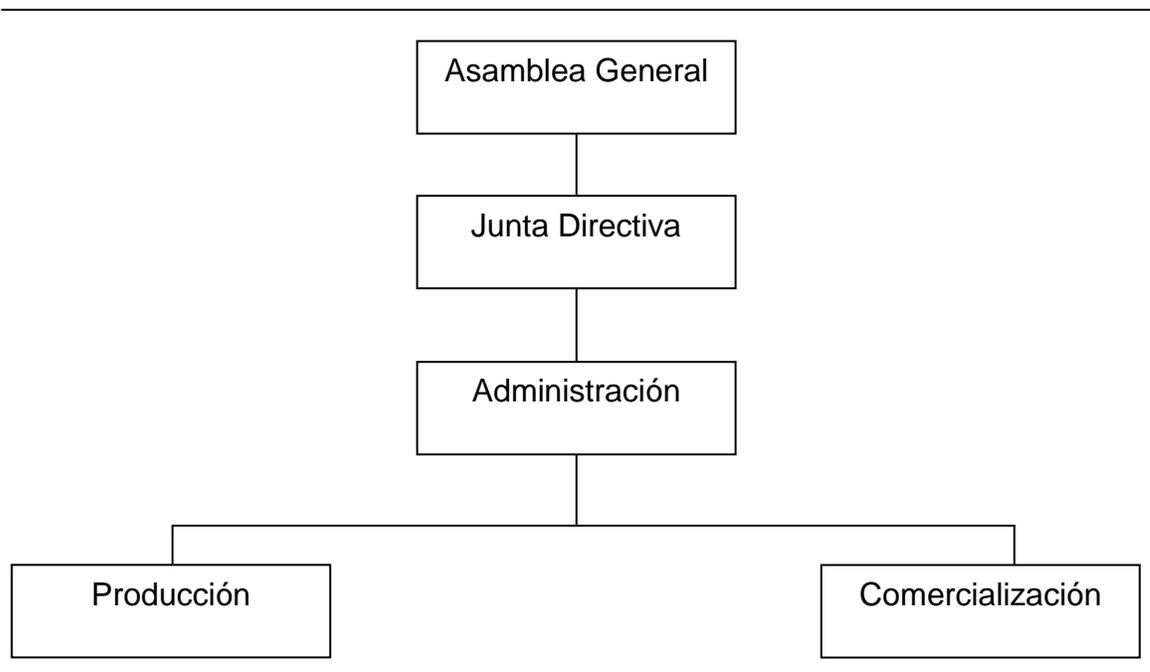
1.3 CAMPO DE APLICACIÓN

El presente documento, será aplicado a las unidades administrativas del Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca, cuyo eje central es administrar y velar por los intereses de los asociados en todos los aspectos.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COMITÉ

El organigrama del Comité está definido por medio de un sistema lineal porque presenta la jerarquía de autoridades y responsabilidades transmitidas de persona a persona que van en forma lineal; como se muestra a continuación.

Municipio de San Lorenzo, departamento de Suchitepéquez
Proyecto: Producción Frituras de Yuca
Estructura Organizacional Propuesta
“Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”
Año: 2015



Fuente: investigación de campo EPS, segundo semestre 2015.

La Asamblea General del Comité estará integrada por 15 productores de yuca, quienes velarán por los beneficios económicos y sociales de sus asociados.

1.5 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE CARGOS Y PUESTOS

En este apartado se detallan las características necesarias para cada puesto o cargo dentro de la organización del Comité.

“Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”		Código: JD-01	
		Pág. 1 de 1	Emisión: febrero 2016
		Revisión:	Vigencia:
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Título del cargo:		Presidente	
Ubicación administrativa:		Junta Directiva	
Jefe Inmediato superior:		Asamblea General	
Subalternos:		Vicepresidente, secretario, tesorero, administrador, jefe de producción y jefe de comercialización.	
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Naturaleza:	Cargo administrativo que ejerce representación legal del Comité, para realizar actividades en beneficio económico y social de sus asociados.		
Atribuciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las reuniones de trabajo para el alcance de objetivos • Dirigir las sesiones de trabajo y la agenda a tratar. • Realizar convocatorias • Dar seguimiento a planes y objetivos planificados • Monitorear y supervisar las actividades realizadas en las unidades administrativas • Proponer estrategias que mejoren la administración del Comité. 		
Relación laboral:	Con miembros de Asamblea General, Junta Directiva y Administrador.		
Autoridad:	Delegar y supervisar funciones del administrador, coordinar agenda de Junta Directiva		
Responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Para la representar legalmente al Comité • Responsabilidad para el aprovechamientos de los recursos 		
III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
Educación:	Diploma de educación media		
Experiencia:	En coordinar o liderar grupos sociales		
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Capacidad de liderazgo • Excelentes relaciones interpersonales • Habilidad para la toma de decisiones • Manejo de conflictos • Manejo de equipo de cómputo 		
Elaborado por: Carlos Alejandro Fong Sazo		Aprobado por: Asamblea General	

“Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”		Código: JD-02	
		Pág. 1 de 1	Emisión: febrero 2016
		Revisión:	Vigencia:
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Título del cargo:		Vicepresidente	
Ubicación administrativa:		Junta Directiva	
Jefe Inmediato superior:		Presidente	
Subalternos:		Secretario, tesorero, administrador, jefe de producción y jefe de comercialización.	
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Naturaleza:	Cargo administrativo para asistir y cooperar con las funciones que le designe el presidente.		
Atribuciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al presidente en las funciones asignadas • Elaborar la agenda a tratar en convocatorias de conformidad con las instrucciones del presidente • Supervisar constantemente las actividades del Comité. • Tomar el cargo de presidencia en los casos de renuncia, abandono o ausencia temporal. 		
Relación laboral:	Deberá mantener relación laboral con todas las personas del Comité.		
Autoridad:	Coordina y delega actividades al secretario y tesorero de Junta Directiva		
Responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad para el aprovechamientos de los recursos • Supervisar con efectividad el desarrollo de las actividades que realizan sus subalternos. 		
III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
Educación:	Diploma de educación media		
Experiencia:	Tener como mínimo un año de experiencia en puestos similares		
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Capacidad de liderazgo • Excelentes relaciones interpersonales • Habilidad para la toma de decisiones • Manejo de conflictos • Manejo de equipo de cómputo 		
Elaborado por: Carlos Alejandro Fong Sazo		Aprobado por:	

“Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”		Código: JD-03	
		Pág. 1 de 1	Emisión: febrero 2016
		Revisión:	Vigencia:
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Título del cargo:		Secretario	
Ubicación administrativa:		Junta Directiva	
Jefe Inmediato superior:		Presidente	
Subalternos:		Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Naturaleza:	Cargo administrativo responsable de la organización de archivos de la organización, atención al público, transcripción de sesiones de asambleas y actividades que le sean asignadas por el presidente.		
Atribuciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Transcribir los diferentes documentos relacionados con las actividades del Comité. • Mantener en orden el archivo de la unidad. • Recibir y despachar oportunamente la correspondencia • Verificar la correspondencia y documentación entrante y saliente • Atender llamadas telefónicas y atención a los asociados del Comité 		
Relación laboral:	Deberá mantener relación laboral con todas las personas del Comité.		
Autoridad:	Ninguna		
Responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Resguardar la documentación del Comité manteniendo su orden y disponibilidad para requerimiento internos y externos. • Manejo del libro de actas y correspondencia 		
III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
Educación:	Diploma de educación media		
Experiencia:	Tener experiencia en puestos similares		
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y programas informáticos • Buena ortografía y redacción • Facilidad de expresión verbal y escrita • Responsable y ordenado 		
Elaborado por: Carlos Alejandro Fong Sazo		Aprobado por:	

“Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”		Código: JD-04	
		Pág. 1 de 1	Emisión: febrero 2016
		Revisión:	Vigencia:
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Título del cargo:		Tesorero	
Ubicación administrativa:		Junta Directiva	
Jefe Inmediato superior:		Presidente	
Subalternos:		Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Naturaleza:	Cargo administrativo responsable del registro de ingresos y egresos del Comité, así como la producción de toda información financiera.		
Atribuciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar ingresos y egresos del Comité • Llevar el control y registro de compras • Realizar arqueos de caja semanal y su respectivo informe • Realizar estados de situación financiera • Elaborar el presupuesto anual en coordinación con todas las unidades administrativas 		
Relación laboral:	Deberá mantener relación laboral con todas las personas del Comité y proveedores.		
Autoridad:	Disponer del capital para erogaciones necesarias		
Responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Requerir cotizaciones para la compra de materiales, insumos, herramientas u otros • Manejo adecuado de los recursos económicos del Comité • Requerir a presidente la autorización de los desembolsos 		
III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
Educación:	Tener título de Perito Contador		
Experiencia:	Tener experiencia como mínimo dos años en puestos contables		
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Exactitud y agilidad numérica • Conocimiento y actualización de leyes tributarias • Excelentes relaciones interpersonales 		
Elaborado por: Carlos Alejandro Fong Sazo		Aprobado por:	

“Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”		Código: ADM-01	
		Pág. 1 de 1	Emisión: febrero 2016
		Revisión:	Vigencia:
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:		Administrador	
Ubicación administrativa:		Administración	
Jefe Inmediato superior:		Presidente Junta Directiva	
Subalternos:		Encargado de Producción y Comercialización	
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Naturaleza:	Puesto administrativo responsable de organizar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo.		
Atribuciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las compras de materiales, insumos y herramientas de acuerdo a cotizaciones previas. • Supervisión de área de producción • Supervisar y proponer métodos o procedimientos que aseguren el adecuado proceso productivo y negociación del producto • Vigilar el uso adecuado, así como la conservación y mantenimiento de las instalaciones, bienes y equipo del Comité • Evaluar los resultados del desarrollo de actividades de las unidades a su cargo a fin de preparar y presentar los informes requeridos por su jefe inmediato. • Realizar reuniones semanales o mensuales con el personal a su mando, para fortalecer sus capacidades y habilidades. 		
Relación laboral:	Deberá mantener relación laboral con todas las personas del Comité.		
Autoridad:	Tomar decisiones acertadas e implantar estrategias que contribuyan a mejorar los procesos operativos.		
Responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar informes de la situación administrativa y operativa del Comité 		
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
Educación:	Tener título de Perito Contador o Administrador de Empresas, con conocimientos básicos en computación		
Experiencia:	Dos años en manejo de personal		
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento sistemático, creativo e innovador • Don de mando • Excelentes relaciones interpersonales. 		
Elaborado por: Carlos Alejandro Fong Sazo		Aprobado por:	

“Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”		Código: ADM-02	
		Pág. 1 de 1	Emisión: febrero 2016
		Revisión:	Vigencia:
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:		Encargado de producción	
Ubicación administrativa:		Departamento de Producción	
Jefe Inmediato superior:		Administrador	
Subalternos:		Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Naturaleza:	Puesto operativo responsable de la planificación y supervisión de las actividades que se realicen en la producción de frituras de yuca.		
Atribuciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el proceso productivo de frituras de yuca • Elaborar el programa de producción • Contactar proveedores de insumos • Manejar el inventario de insumos y producto terminado 		
Relación laboral:	Deberá mantener relación laboral con el administrador y proveedores de insumos		
Autoridad:	Tomar decisiones acertadas en el área de producción		
Responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el proceso productivo de acuerdo a los estándares de calidad establecidos • Tomar muestra de la producción diaria para asegurar la calidad • Del uso adecuado de las herramientas, mobiliario y equipo asignado al área de producción. 		
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
Educación:	Tener título de nivel diversificado		
Experiencia:	Experiencia en manejo de personal y trabajo en equipo		
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Don de mando • Conocimiento de proceso productivo • Solución de conflictos • Manejo de tiempos en trabajo bajo presión 		
Elaborado por: Carlos Alejandro Fong Sazo		Aprobado por:	

“Comité de Productores Agrícolas de Frituras de Yuca”		Código: ADM-03	
		Pág. 1 de 1	Emisión: febrero 2016
		Revisión:	Vigencia:
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:		Encargado de comercialización	
Ubicación administrativa:		Departamento de Comercialización	
Jefe Inmediato superior:		Administrador	
Subalternos:		Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Naturaleza:	Puesto operativo responsable de llevar a cabo las negociaciones del producto terminado en el mercado regional.		
Atribuciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora programa de ventas del producto terminado • Elabora estrategias que mejoren o fortalezcan las ventas • Investiga precios del mercado • Diseña e implementar estrategias de mercadeo • Fija y cumple las metas de ventas • Realiza informes estadísticos de ventas totales y clientes • Evalúa la satisfacción del cliente de acuerdo con los mecanismos elaborados en coordinación con el administrador. • Realiza depósitos de ventas efectuadas • Busca nuevos mercados para colocar el producto 		
Relación laboral:	Deberá mantener relación laboral con el administrador, tesorero, encargado de producción y clientes.		
Autoridad:	Tomar decisiones acertadas en el área de ventas		
Responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el proceso productivo de acuerdo a los estándares de calidad establecidos • Del uso adecuado de las herramientas, mobiliario y equipo asignado al área de producción. 		
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
Educación:	Tener título de nivel diversificado		
Experiencia:	Experiencia en manejo de personal y ventas		
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de expresión oral y escrita • Resolución rápida en conflictos • Poder de persuasión y negociación • Vocación de servicio • Excelentes relaciones interpersonales 		
Elaborado por: Carlos Alejandro Fong Sazo		Aprobado por:	

1.6 APROBACIÓN Y VIGENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El contenido del presente manual entra en vigor a partir de su fecha de aprobación por los asociados de Asamblea General, que para el efecto se consigna las respectivas firmas.

f. _____

Nombre

Cargo

f. _____

Nombre

Cargo

f. _____

Nombre

Cargo

f. _____

Nombre

Cargo

Fecha de aprobación: _____

Fecha de actualización: _____