

MUNICIPIO DE NENTÓN
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
(PANADERÍA)
Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SAL DE CEBOLLA”

MARÍA DEL SOCORRO QUEZADA FERNÁNDEZ

TEMA GENERAL

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

MUNICIPIO DE NENTÓN
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

TEMA INDIVIDUAL

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
(PANADERÍA)
Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SAL DE CEBOLLA”

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

MENTÓN – VOLUMEN 5

2-81-10-AE-2016

Impreso en Guatemala, C.A.

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
(PANADERÍA)
Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SAL DE CEBOLLA”

MUNICIPIO DE NENTÓN
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de
la Facultad de Ciencias Económicas

por

MARÍA DEL SOCORRO QUEZADA FERNÁNDEZ

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, mayo 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:	Lic. MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	
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 Rojando 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 07 de junio de 2018, según Acta No. 17-2018 Punto QUINTO inciso 5.3 subinciso 5.3.29 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título "COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SAL DE CEBOLLA", municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango.

Presentó **MARÍA DEL SOCORRO QUEZADA FERNÁNDEZ**

Para su graduación profesional como: ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

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

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

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



M.CH.

AGRADECIMIENTOS

A MIS DOCENTES, por su vocación inagotable de impartir su enseñanza.
Mi reconocimiento y las más gratas memorias.

A LA LICDA. KARIN MARLENY GODOY LÓPEZ, por su oportuna asesoría y profesionalismo.

**A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
A NUESTRA ALMA MATER, TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA:** *“Viva la Universidad, vivan los profesores.
Vivan todos y cada uno de sus miembros, resplandezcan siempre”.*
(*Gaudeamus Igitur*).

**A LAS AUTORIDADES Y POBLADORES DEL MUNICIPIO DE NENTÓN,
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO**, por la colaboración recibida
para el exitoso desarrollo del trabajo de campo, por la calidez, cordialidad y
buena voluntad con que fuimos acogidos.

AL PUEBLO DE GUATEMALA, por su continuado aporte, que
históricamente ha respaldado el desarrollo académico de los profesionales
Sancarlistas y que nos compromete a servirle con integridad.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS, POR LA VIDA Y POR LAS PERSONAS BELLAS QUE HA PUESTO EN TODOS MIS CAMINOS:

A MI MADRE, por su amor, por su callado y continuo apoyo.

A MI PADRE, por su ejemplo de amor al trabajo.

A MIS HIJOS: Pedro Alfonso, Francis Ileana, Danilo José, Gerardo Alejandro, por ser la más grande fuente de inspiración que Dios pudo otorgarme.

A MIS NIETAS: Ashly Rachel, Ivayne Esmeralda, Edelein Sofía, pedacitos de cielo que Dios me envió.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS: Lilian, Lucrecia, Manuel, Angélica, Flora, Dialma, Alberto, Jorge, por su apoyo y compañía en todo momento.

A MI CUÑADOS Y CUÑADAS: por su siempre grata convivencia.

A MI FAMILIA Y AMIGOS, por saber “estar ahí”.

EXCOMPAÑEROS DE ESTUDIOS, “MIS” AMIGOS, por su incondicional cariño y por ser otra familia que Dios puso en mi vida.

A MIS COMPAÑEROS EPESISTAS, por convertirse en un grupo de amigos con quienes hemos sabido compartir esfuerzos, alegrías y sinsabores, la espera y el triunfo. Les deseo el más brillante porvenir.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO	1
1.1 MARCO GENERAL	1
1.1.1 Antecedentes históricos del Municipio	1
1.1.2 Localización y extensión	2
1.1.3 Clima	4
1.2 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA	4
1.2.1 División política	4
1.2.2 División administrativa	5
1.3 RECURSOS NATURALES	6
1.3.1 Agua	6
1.3.2 Bosques	7
1.3.3 Tipos de suelos	8
1.4 POBLACIÓN	10
1.4.1 Población total por centro poblado y número de hogares	11
1.4.2 Pobreza	12
1.4.2.1 Extrema	12
1.4.2.2 No extrema	13
1.4.2.3 Total de población no pobre	13
1.4.2.4 Empleo	14
1.4.2.5 Niveles de ingreso	15
1.4.3 Desnutrición	15
1.5 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	16
1.5.1 Educación	16
1.5.2 Salud	18
1.5.3 Agua	20
1.5.4 Drenajes	20
1.5.5 Energía eléctrica	20
1.5.6 Letrinas y servicios sanitarios	21
1.5.7 Extracción de basura	21
1.5.8 Tratamiento de aguas servidas	22
1.5.9 Tratamiento de desechos sólidos	22
1.5.10 Cementerios	22
1.6 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	22
1.6.1 Vías de acceso	22
1.6.2 Puentes	23
1.6.3 Unidades de riego	24

1.6.4	Centros de acopio	24
1.6.5	Mercados	24
1.6.6	Energía eléctrica comercial e industrial	25
1.6.7	Telecomunicaciones	25
1.6.8	Transporte	25
1.6.9	Rastros	26
1.7	ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	26
1.7.1	Organización social	26
1.7.2	Organización productiva	27
1.8	ENTIDADES DE APOYO	29
1.8.1	Instituciones estatales	29
1.8.2	Instituciones municipales	29
1.8.3	Instituciones privadas	29
1.8.4	Organizaciones no gubernamentales -ONGs-	30
1.9	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	31
1.9.1	Flujo comercial	31
1.9.2	Flujo financiero	32
1.10	RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	33
1.10.1	Actividad agrícola	34
1.10.2	Actividad pecuaria	34
1.10.3	Actividad artesanal	35
1.10.4	Actividad agroindustrial	35

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCCIÓN DE PANADERÍA

2.1	CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS	36
2.2	VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN	37
2.3	RESULTADOS FINANCIEROS	38
2.3.1	Costo directo de producción	38
2.3.2	Estado de resultados	40
2.3.3	Rentabilidad	42
2.3.4	Financiamiento	42
2.3.4.1	Fuentes internas	42
2.3.4.2	Fuentes externas	42
2.4	COMERCIALIZACIÓN	44
2.4.1	Mezcla de mercadotecnia	44
2.4.1.1	Producto	45
2.4.1.2	Precio	46
2.4.1.3	Plaza	46
2.4.1.4	Promoción	47
2.4.2	Canales de comercialización	47
2.4.3	Márgenes de comercialización	49

2.5	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	51
2.5.1	Estructura organizacional	51
2.6	GENERACIÓN DE EMPLEO	53
2.7	RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	54

CAPÍTULO III
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SAL DE CEBOLLA **55**

3.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	55
3.2	JUSTIFICACIÓN	56
3.3	OBJETIVOS	57
3.3.1	General	57
3.3.2	Específicos	57
3.4	ESTUDIO DE MERCADO	58
3.4.1	Identificación del producto	58
3.4.1.1	Descripción del producto	59
3.4.1.2	Características del producto	59
3.4.1.3	Mercado objetivo	60
3.4.2	Oferta	60
3.4.2.1	Oferta total histórica y proyectada	61
3.4.3	Demanda	62
3.4.3.1	Demanda potencial histórica y proyectada	62
3.4.3.2	Consumo aparente histórico y proyectado	63
3.4.3.3	Demanda insatisfecha histórica y proyectada	64
3.4.4	Precio	66
3.5	ESTUDIO TÉCNICO	66
3.5.1	Localización	66
3.5.1.1	Macrolocalización	66
3.5.1.2	Microlocalización	67
3.5.2	Tamaño	67
3.5.2.1	Distribución de planta	67
3.5.3	Volumen y valor de la producción	69
3.5.4	Proceso productivo	69
3.5.5	Requerimientos técnicos	72
3.6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	75
3.7	ESTUDIO FINANCIERO	75
3.7.1	Inversión fija	75
3.7.2	Inversión en capital de trabajo	77
3.7.3	Inversión total	79
3.7.4	Financiamiento	80
3.7.4.1	Plan de amortización del préstamo	81
3.7.5	Estados financieros	81

3.7.5.1	Estado de costo directo de producción	82
3.7.5.2	Estado de resultados	83
3.7.5.3	Estado de situación financiera	84
3.8	EVALUACIÓN FINANCIERA	86
3.9	IMPACTO SOCIAL	87

**CAPÍTULO IV
COMERCIALIZACIÓN
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SAL DE CEBOLLA** **88**

4.1	PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	88
4.1.1	Mezcla de mercadotecnia	88
4.1.1.1	Producto	89
4.1.1.2	Precio	92
4.1.1.3	Plaza	93
4.1.1.4	Promoción	94
4.2	OPERACIONES DE COMERCIALIZACIÓN	98
4.2.1	Canales de comercialización	98
4.2.2	Márgenes de comercialización	100

**CAPÍTULO V
ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SAL DE CEBOLLA** **102**

5.1	JUSTIFICACIÓN	102
5.2	OBJETIVOS	103
5.2.1	General	103
5.2.2	Específicos	103
5.3	TIPO Y DENOMINACIÓN	103
5.4	MARCO JURÍDICO	104
5.4.1	Normativa interna	104
5.4.2	Normativa externa	105
5.5	RAZÓN SOCIAL	107
5.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	107
5.6.1	Diseño organizacional	108
5.7	FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	110
5.7.1	Asamblea General	110
5.7.2	Junta Directiva	110
5.7.3	Administración	111
5.7.4	Producción	111
5.7.5	Comercialización	112

5.8	APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	112
5.8.1	Planeación	112
5.8.1.1	Misión	113
5.8.1.2	Visión	113
5.8.1.3	Valores	113
5.8.1.4	Estrategias	113
5.8.1.5	Políticas	113
5.8.2	Organización	114
5.8.3	Integración	114
5.8.4	Dirección	115
5.8.5	Control	115
	CONCLUSIONES	116
	RECOMENDACIONES	118
	BIBLIOGRAFÍA	120
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Descripción	Página
1	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Resumen de Centros Poblados por Categoría. Años: 1994, 2002, 2014 y 2016.	5
2	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Población según Sexo, Área Geográfica, Grupo Étnico y Edad. Años: 1994, 2002 y 2016.	11
3	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Resumen de Actividades Productivas. Año: 2016.	33
4	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Producción de Panadería. Volumen y Valor de la Producción. Año: 2016.	38
5	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Producción de Panadería. Estado de Costo Directo de Producción por Tamaño de Empresa y Producto, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016. (cifras en quetzales).	39
6	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Producción de Panadería. Estado de Resultados por Tamaño de Empresa y Producto, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016. (cifras en quetzales).	41
7	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Producción de Panadería. Financiamiento por Tamaño de Empresa y Producto. Año: 2016. (cifras en quetzales)	43
8	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Producción Artesanal. Márgenes de Comercialización Panadería. Año: 2016.	50
9	Municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista. Departamento de Huehuetenango. Oferta Total Histórica y Proyectada de Sal de Cebolla. Período: 2011 – 2020. (unidad: sobre de seis gramos).	61

10	Municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista. Departamento de Huehuetenango. Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Sal de Cebolla. Período: 2011 – 2020. (unidad: sobre de seis gramos).	63
11	Municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista. Departamento de Huehuetenango. Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Sal de Cebolla. Período: 2011 – 2020. (unidad: sobre de seis gramos).	64
12	Municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista. Departamento de Huehuetenango. Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Sal de Cebolla. Período: 2011 – 2020. (unidad: sobre de seis gramos).	65
13	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Volumen y Valor de la Producción. Período: 2016 – 2020. (docena de sobres de seis gramos).	69
14	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Inversión Fija. Año: 2016.	76
15	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Inversión en Capital de Trabajo (1 mes). Año: 2016.	77
16	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Inversión Total. Año: 2016. (cifras en quetzales).	79
17	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Fuentes de Financiamiento. Año: 2016. (cifras en quetzales).	80
18	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Plan de Amortización del Préstamo. Año: 2016. (cifras en quetzales).	81
19	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Estado de Costo Directo de Producción Proyectado, del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. (cifras en quetzales).	82

- 20 Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango.
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Estado de
Resultados Proyectado, del 1 de enero al 31 de diciembre
de cada año. (cifras en quetzales). 83
- 21 Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango.
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Estado de
Situación Financiera Proyectado, al 31 de diciembre de
cada año. (cifras en quetzales). 85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Descripción	Página
1	Composición Nutricional. Sal de Cebolla. Datos por cada seis gramos. Año: 2016.	59
2	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Requerimientos Técnicos. Año: 2016.	73
3	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Evaluación Financiera Datos Consolidados. Año: 2016.	86
4	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Márgenes de Comercialización. Año: 2016.	100

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Descripción	Página
1	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Producción de Panadería. Canales de Comercialización. Año: 2016.	49
2	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Producción de Panadería. Estructura Organizacional. Año: 2016.	52
3	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Distribución de Instalaciones. Año: 2016.	68
4	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Flujograma del Proceso Productivo, para la producción de 595 docenas de sobres de seis gramos. Año 2016.	70
5	Municipios de Jacaltenango, Santa Ana Huista y Nentón. Departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Canales de Comercialización. Año: 2016.	99
6	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Organigrama General. Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón. Año: 2016.	108
7	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Organigrama Nominal. Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón. Año: 2016.	109

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa	Descripción	Página
1	Ubicación geográfica del departamento de Huehuetenango. República de Guatemala. Año: 2016.	3

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen	Descripción	Página
1	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Diseño de empaque individual. Año: 2016.	91
2	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Publicidad en instalaciones. Año: 2016.	95
3	Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Proyecto: Producción de Sal de Cebolla. Afiche de publicidad en establecimientos minoristas. Año: 2016.	96

INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado –EPS– constituye una práctica instituida con el fin de concretar una interacción directa con la sociedad guatemalteca y coadyuvar al desarrollo económico y social del país.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala brinda a los estudiantes de las carreras de Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública y Auditoría, la oportunidad de realizar el EPS como opción de evaluación profesional previo a optar al grado académico de Licenciado. Este programa está orientado al logro de objetivos docentes, de investigación y extensión, para lo cual requiere la participación de profesores y estudiantes.

La investigación de campo que da lugar al presente informe denominado “COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PANADERÍA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SAL DE CEBOLLA”, que forma parte del tema general “DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y RESUMEN DE PROPUESTAS DE INVERSIÓN”, se llevó a cabo en el municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango, durante el mes de junio de 2016.

El objetivo general establecido para la investigación es determinar la situación de la comercialización y organización artesanal, identificar las potencialidades productivas y plantear propuestas de inversión para el municipio de Nentón.

Se utilizó el método científico en sus tres fases: la fase indagatoria que implica la asignación o selección del tema a investigar, la elaboración del plan de trabajo y la investigación exploratoria; la fase demostrativa, durante la cual se desarrolla

la investigación como tal, implica recopilar y sistematizar la información, así como analizar, contrastar los resultados, determinar si se comprueban las hipótesis previamente definida, y llegar a las conclusiones; en la fase expositiva se presentan los resultados, culmina con el informe de investigación.

Se aplicaron las técnicas de observación, entrevista, encuesta, muestreo y documental por medio de instrumentos como boletas, cuestionarios y guías de observación.

El presente informe contiene cinco capítulos, los que se describen a continuación:

En el Capítulo I, se analizan las características generales del municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango, a través de la descripción del marco general, división política y administrativa, recursos naturales, población, servicios básicos y su infraestructura, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, flujo comercial y financiero, resumen de actividades productivas y generación de empleo.

En el Capítulo II, se presenta el diagnóstico de la producción de panadería, sus características tecnológicas, volumen y valor de la producción, resultados financieros, comercialización, organización empresarial, generación de empleo, así como un resumen de la problemática encontrada y propuestas de solución.

En el Capítulo III, se detalla el Proyecto Producción de Sal de Cebolla, inicialmente la descripción, justificación y objetivos; de igual forma los estudios de mercado, técnico, financiero y el impacto social.

En el Capítulo IV, se plantea específicamente la propuesta de comercialización para producir sal de cebolla: el proceso y las operaciones requeridas para este propósito.

El Capítulo V contiene el estudio administrativo legal para la producción de sal de cebolla, presenta la justificación, objetivos, tipo y denominación, marco jurídico, razón social, estructura organizacional, las funciones básicas de las unidades administrativas y la aplicación del proceso administrativo.

Finalmente, se incluyen las conclusiones alcanzadas y las recomendaciones que se proponen, como resultado de la investigación realizada en el municipio de Nentón, así como bibliografía y anexos, entre los cuales destacan el Manual de Organización (anexo 1) y el Manual de Normas y Procedimientos (anexo 2).

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO

Se describen las características generales del municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango, en particular las variables marco general, división política y administrativa, recursos naturales, población, servicios básicos y su infraestructura; así como la infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, flujo comercial y financiero, resumen de actividades productivas.

1.1 MARCO GENERAL

Se presentan antecedentes históricos, localización, extensión y clima del Municipio, aspectos que tienden a no variar en el transcurso del tiempo.

1.1.1 Antecedentes históricos del Municipio

De acuerdo con la información publicada en línea por la Oficina Municipal de Planificación de la Municipalidad de Nentón: “En la zona de Chaculá, del municipio de Nentón, se encuentran de acuerdo con la opinión de varios investigadores, entre ellos el historiador huehueteco Lic. Adrián Recinos, los asentamientos precolombinos más importantes del departamento de Huehuetenango, pues desde el punto de vista de la escultura y arquitectura son los que alcanzaron mayor nivel de refinamiento y, probablemente, durante el período clásico tuvieron estrechos contactos con los grandes centros mayas de las tierras bajas de Petén y de México. Entre esos centros figuran el de Chaculá, propiamente dicho, y los Uaxacanal, Cimarrón, Quen Santo y Yalambojoch¹”.

Según esta misma fuente, antes de la conquista el área de Nentón fue de poco atractivo para los quichés, quienes extendieron sus dominios solamente hasta el

¹ Municipalidad de Nentón. Datos históricos. (en línea). Consultado 20 de agosto de 2016. Disponible en: <http://www.cdpmuninenton.blogspot.com/2009/10>. Guatemala. 2009.

interior de la Sierra de los Cuchumatanes, pero sin llegar a sus laderas norte y occidental. Los españoles tampoco se establecieron en los primeros años de la colonia en la zona, debido probablemente a su aislamiento y la escasa población.

Se ignora cuándo fue fundada la actual población de Nentón, aunque en los últimos años del período colonial se le conocía como San Benito Nentón, aldea que pertenecía a Jacaltenango.

La Oficina Municipal de Planificación también documenta que “en la tabla que contiene la división territorial del Estado de Guatemala, para la administración de justicia, de 1836, aparece Nentón como uno de los pueblos que pertenecían al circuito de Jacaltenango, el cual a su vez formaba parte del departamento de Totonicapán, hasta que el 5 de mayo de 1866 fue creado el departamento de Huehuetenango”.

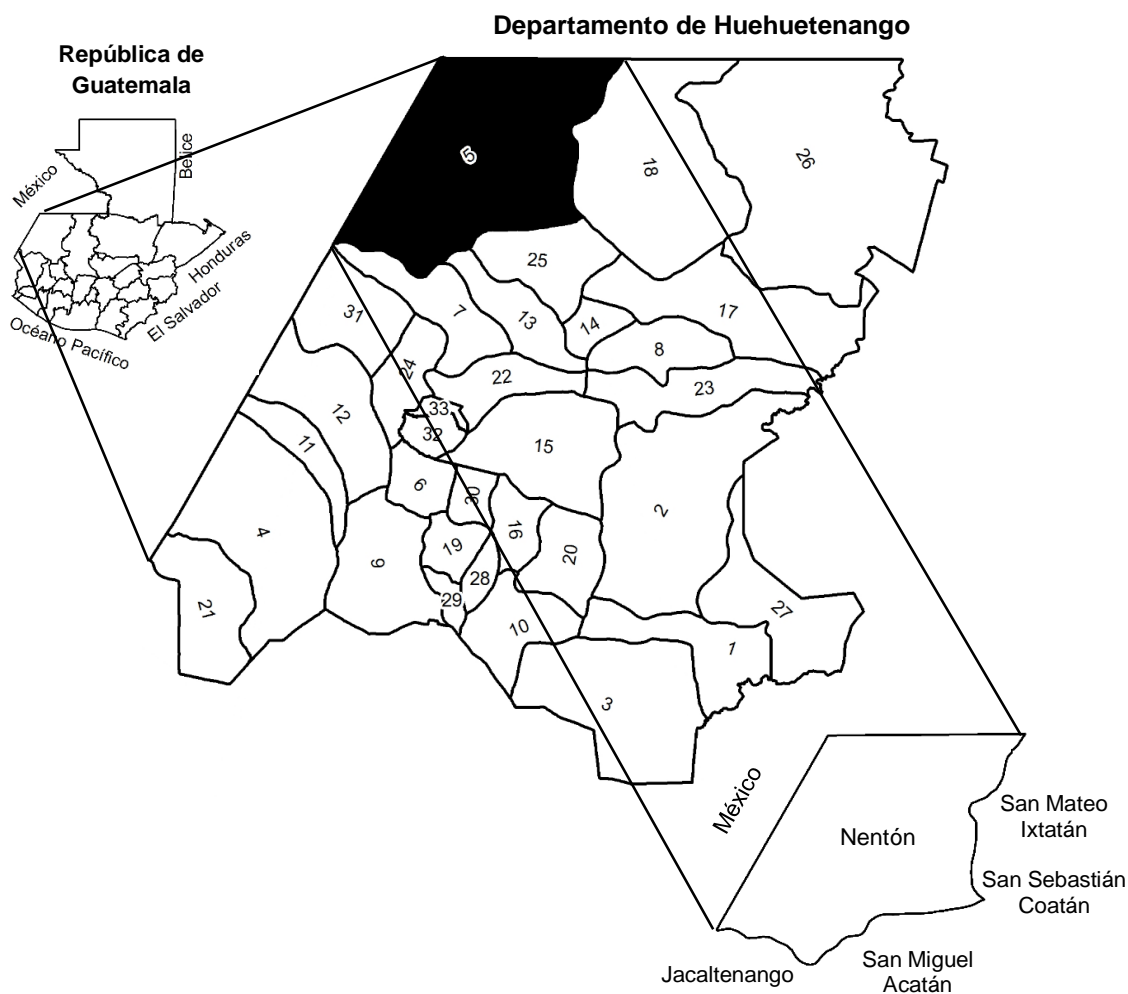
A la vez, indica que “el municipio de Nentón fue creado por acuerdo Gubernativo del 5 de diciembre de 1876, a petición de vecinos de los parajes de Yalixján, Quixal, Cajtavix, Saj nabá, Ychuán y Yoptá, del municipio de San Sebastián Coatán; Chaquial, Chaculá y Alzantic consideraron más conveniente la segregación de sus respectivas jurisdicciones e integrar un municipio que tuviera como cabecera la población de Nentón²”.

1.1.2 Localización y extensión

El municipio de Nentón dista 102 kilómetros de la cabecera departamental de Huehuetenango y 366 kilómetros de la ciudad de Guatemala. Con una extensión territorial de 787 kilómetros cuadrados, es el segundo municipio más grande después de Barillas.

² Ídem.

Mapa 1
Ubicación geográfica del departamento de Huehuetenango
República de Guatemala
Año: 2016



Municipios que conforman el departamento de Huehuetenango

1	Huehuetenango	12	La Democracia	23	San Juan Ixcoy
2	Chiantla	13	San Miguel Acatán	24	San Antonio Huista
3	Malacatancito	14	San Rafael la Independencia	25	San Sebastian Coatán
4	Cuilco	15	Todos Santos Cuchumatanes	26	Barillas
5	Nentón	16	San Juan Atitán	27	Aguacatán
6	San Pedro Necta	17	Santa Eulalia	28	San Rafael Petzal
7	Jacaltenango	18	San Mateo Ixtatán	29	San Gaspar Ixchil
8	Soloma	19	Colotenango	30	Santiago Chimaltenango
9	Ixtahuacán	20	San Sebastián Huehuetenango	31	Santa Ana Huista
10	Santa Bárbara	21	Tectitán	32	Unión Cantinil
11	La Libertad	22	Concepción Huista	33	Petatán

Fuente: elaboración propia, con base en mapas proporcionados por el Instituto Geográfico Nacional, e investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

El municipio de Nentón colinda al norte y oeste con México; al sur con los municipios de Jacaltenango, San Miguel Acatán y San Sebastián Coatán; al este con San Mateo Ixtatán.

1.1.3 Clima

Debido a su topografía, el clima del municipio de Nentón es variado. Se ubica entre 500 y 1,500 metros sobre el nivel del mar; de enero a mayo se observa la época más calurosa y la temperatura oscila entre 28 y 42 grados centígrados. La época lluviosa es de junio a septiembre y la temperatura fluctúa de 24 a 32 grados centígrados. De octubre a diciembre se tienen las temperaturas más bajas, para las comunidades que colindan con San Mateo Ixtatán y al norte con México el clima es frío.

Antes, la época seca se prolongaba de diciembre a marzo, lo cual sólo permitía una producción agrícola temporal en la región. En los últimos cuatro años el invierno ha sido irregular y de escasas lluvias lo cual ha afectado seriamente la producción agrícola y, en consecuencia, ha agravado la situación económica de las familias nentonenses.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

Se describe la división política y administrativa del municipio de Nentón, con base en la información demográfica de los censos de 1994 y 2002, el Censo Municipal de 2014, así como la investigación de campo realizada en el 2016.

1.2.1 División política

Según los censos de población y habitación de 1994 y 2002, realizados por el Instituto Nacional de Estadística, así como lo reportado por el Censo Municipal efectuado en el 2014 por el Registro Nacional de las Personas (RENAP) y la

información disponible en la municipalidad, se estableció que los centros poblados han experimentado variaciones de categoría.

Cuadro 1
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Resumen de Centros Poblados por Categoría
Años: 1994, 2002, 2014 y 2016

Categoría	Censo 1994	Censo 2002	Censo Municipal RENAP 2014	Investigación 2016
Pueblo	1	1	1	1
Aldea	9	13	55	55
Asentamiento		2		
Caserío	22	24		
Finca	21	17		
Hacienda	6			
Total	59	57	56	56

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación del 1994 y del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del 2002, del Instituto Nacional de Estadística –INE–, del Censo Municipal 2014 del Registro Nacional de las Personas –RENAP–, e investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Entre 1994 y 2002 la división política ha variado, han desaparecido las haciendas y disminuido las fincas, surgieron asentamientos y algunos caseríos cambiaron de categoría. Al 2016, no se reportan asentamientos, algunos centros poblados ya no existen o han cambiado de nombre, se registran 55 aldeas y la cabecera municipal que conserva la categoría de pueblo.

1.2.2 División administrativa

La división política del Municipio está conformada por el Concejo Municipal, 55 alcaldías auxiliares, el Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE– y los representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE–.

Conforme a la población de 42,070 habitantes registrada en el censo realizado en 2014 por el RENAP, el municipio de Nentón se ubica en el tercer rango, por

lo que, según lo establece la ley, el Concejo Municipal se conforma por dos síndicos titulares y un suplente, cinco concejales titulares y dos suplentes.

El COMUDE, de conformidad con la ley³, se integra por el alcalde municipal, quien lo coordina; los síndicos I y II, concejales I, II, III, IV y V; los veinte representantes designados por los coordinadores de los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE– del Municipio; representantes de las entidades públicas con presencia en la localidad, un inspector de la Policía Nacional Civil, el juez de paz y un representante de CONALFA; representantes de entidades civiles convocadas, dos por el sector mujeres y uno por juventud, niñez y adolescencia.

1.3 RECURSOS NATURALES

Se describen los recursos agua, bosques y suelos como bienes naturales del Municipio, a partir de los cuales se configura el modo y el nivel de vida de los pobladores.

1.3.1 Agua

La mayoría de los recursos hídricos del Municipio muestran condiciones saludables y prestan a la población servicios como la irrigación de cultivos, pesca, extracción de arena o recreación. Por el contrario, el río Nentón muestra contaminación a consecuencia de los desagües que sin tratamiento previo son descargados a su paso. Otros tienen importancia turística como la Laguna Brava y el río Lagartero.

El Municipio cuenta con los arroyos Guaisná y Salchilá, la quebrada Pajutz, los ríos Candelaria, Chaculá, Guaxacaná, Lagartero, Nentón y Yalcastán, así como las lagunas Yolnajib o Brava y Cajil, las lagunetas Cajil, Madre de Agua, Mirabel

³ Congreso de la República de Guatemala. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11-2002. Artículo 11.

y El Quetzal. La mayoría de estos recursos son protegidos por los pobladores de las comunidades, quienes velan por la conservación de los ecosistemas.

1.3.2 Bosques

El Municipio cuenta con bosques de tipo latifoliado y mixto. El bosque latifoliado es un ecosistema propio de climas cálidos y húmedos, templados y fríos; se caracteriza por estar constituido por especies de hoja ancha como caoba, cedro, nogal, entre otros. Se localizan en las aldeas Nuevo Salamay, El Campamento Salamay, Nueva Candelaria, Ixcana y Nueva Esperanza Chaculá.

El bosque mixto está constituido por especies de coníferas y latifoliadas y se consideran de transición entre climas templados y cálidos. Se les ubica en las aldeas Pocobastic, Nuevo Amanecer, Buena Vista 15 de Mayo, El Quetzal, Nueva Libertad, Santa Elena, Yalcastán Buena Vista, San José Frontera y Yulaurel.

La cobertura boscosa del municipio de Nentón ha tenido un crecimiento irregular. El III Censo Nacional Agropecuario de 1979 reportó 4,603.99 manzanas mientras que la cantidad registrada en el censo subsiguiente realizado en 2003 se redujo a 771.78 manzanas, es decir una pérdida del 83.24%. A 2012, el Instituto Nacional de Bosques (INAB)⁴ reporta 10,340.18 manzanas lo que indica una importante recuperación. No obstante, a 2016, esta institución registra 9,356.90 manzanas de bosques, una baja del 9.5%.

Durante la visita de campo realizada en 2016 se pudo observar áreas que muestran la quema reciente de bosques, especialmente en el camino hacia las aldeas Yulaurel y San José Frontera.

⁴ Instituto Nacional de Bosques –INAB–. Dirección de Planificación, Monitoreo y Evaluación Institucional. Mapa de Cobertura Forestal por Tipos de Bosque 2012 para el Municipio de Nentón, Departamento de Huehuetenango.

1.3.3 Tipos de suelos

“La taxonomía de suelos permite clasificar e interpretar las características o condiciones para un manejo adecuado. Una serie es un grupo de suelos que son semejantes –en color, estructura, distribución, condiciones naturales de drenaje, entre otras características importantes– en todos sus horizontes genéticos menos la capa superior o arable⁵”. El Municipio cuenta con suelos de las series Nentón (Ne), Jacaltenango (Ja), Toquiá (Tq), Quixal (Qx) y Soloma (So).

Por otra parte, “la clasificación de los suelos según su capacidad de uso es un ordenamiento sistemático de carácter práctico e interpretativo que se fundamenta en la aptitud natural del suelo para producir constantemente bajo tratamiento continuo y usos específicos. Se han establecido cuatro grupos de capacidad, se diferencian por el grado de limitaciones permanentes o riesgos que involucra el uso de los suelos⁶”.

Se dividen en tierras que son:

- Apropriadas para cultivos intensivos y otros usos (Clases I a IV). La Clase I se considera la mejor y se supone que carece de limitaciones.

En el Municipio existen suelos Clase III, ondulados con pendientes entre 7 y 12%, apropiados para cultivos permanentes, praderas, plantaciones forestales y ganadería extensiva. Están limitados por su alta susceptibilidad a la erosión, inundaciones frecuentes, baja fertilidad natural, poca profundidad efectiva, baja capacidad de retención de agua, moderada salinidad o alcalinidad.

⁵ Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Primera aproximación al mapa de clasificación taxonómica de los suelos de la República de Guatemala, a escala 1:250,000 Memoria técnica. 2002. Págs. 1, 8-11 y 37.

⁶ Organización de Estados Americanos. Estudios para el Proyecto de Desarrollo Integrado de la Región Oriental de Panamá (Darién). Clasificación de los suelos según su capacidad de uso. (en línea). Consultado el 20 de septiembre de 2016. Disponible en www.oas.org/dsd/publications/unit/oea30s/ch028.htm. Washington, EUA. 1978.

- Apropriadas para cultivos permanentes, pastos y aprovechamiento forestal (Clases V y VI), sus limitaciones aumentan progresivamente.

Nentón cuenta con suelos clase V, casi planos, pedregosos, con zonas cóncavas inundables, drenaje impedido, alta salinidad o contenidos altos de aluminio, hierro y azufre que son tóxicos para las plantas, gran vulnerabilidad a la erosión. “Por lo general, se usan para pastoreo extensivo, producción forestal, conservación, paisajismo y recreación⁷”.

En el Municipio también hay suelos clase VI, con pendientes mayores al 25%, adecuados para vegetación permanente. Deben sustentar bosque natural o plantado; no son adecuados para cultivos a causa de procesos erosivos severos y muy poca profundidad efectiva.

- Marginales para uso agropecuario, aptas generalmente para el aprovechamiento forestal (Clase VII).

En el municipio de Nentón hay suelos clase VII, con pendientes mayores al 25% y restricciones muy fuertes por pedregosidad, baja fertilidad, suelos muy superficiales, erosión severa y limitantes químicas como el pH ácido.

Son áreas de protección que deben estar cubiertas por vegetación densa de bosque, su principal función es proteger el suelo, agua, flora y fauna.

Aptos para mantener coberturas arbóreas permanentes.

⁷ Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Manejo y conservación de suelos. Clases Agrológicas del Suelo. (en línea). Consultado el 25 de junio de 2016. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/30160/leccin_5_clases_agrolgicas_del_suelo_land_capability_classification.html.

- No apropiadas para fines agropecuarios ni explotación forestal (Clase VIII).

Esta clase de suelos también existe en Nentón, son tierras no aptas para uso agropecuario. Tienen restricciones de clima, pedregosidad, textura y estructura del suelo, salinidad o acidez extrema, drenaje totalmente impedido. “A esta clase pertenecen los páramos, nevados, desiertos, playas, pantanos, paisajes de estoraques, que pueden ser utilizados sólo con fines paisajísticos, recreacionales y de conservación⁸”.

La presencia en el Municipio de suelos Clase III, V, VI, VII y VIII⁹ le otorga una gran variedad de paisajes y diversidad de usos.

1.4 POBLACIÓN

A efecto de planificar e implementar estrategias para el desarrollo humano, es importante analizar y tomar en consideración –cuantitativa y cualitativamente– el comportamiento que históricamente muestran los factores de población, con base en “criterios socioculturales, lingüísticos, antropológicos y políticos, que permitan asegurar la pertinencia y efectividad de las acciones¹⁰”.

Para analizar esta variable se toman en consideración los datos de los censos de población y habitación de 1994 y 2002 realizados por el Instituto Nacional de Estadística –INE–, el Censo Municipal de 2014 levantado por el Registro Nacional de las Personas –RENAP–, así como la proyección poblacional del INE para el 2016, los cuales aportan datos demográficos, económicos y sociales.

⁸ Ibídem.

⁹ Ibídem.

¹⁰ Tzián, Leopoldo. Ensayo Análisis demográfico-étnico (El caso de Guatemala). Diagnóstico de la identificación y cuantificación de la población. Aproximación a la Cosmovisión Maya, serie socio-cultural. Consultado el 30 de mayo de 2016. Disponible en: biblio3.url.edu.gt/Libros/aprox/8.pdf. Guatemala. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales –IIES–. 1999. Págs. 165, 170, 178.

1.4.1 Población total por centro poblado y número de hogares

Según el Censo Municipal realizado por el Registro Nacional de las Personas – RENAP– en 2014, el municipio de Nentón cuenta con 56 centros poblados (la cabecera municipal y 55 aldeas), en los que se asientan 42,070 habitantes, equivalentes a 8,414 hogares.

La proyección poblacional para el 2016, estimada por el INE, es de 50,596 habitantes para el Municipio.

Cuadro 2
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Población según Sexo, Área Geográfica, Grupo Étnico y Edad
Años: 1994, 2002 y 2016

Población	1994	%	2002	%	2016	%
Habitantes	19,620	100.0	28,983	100.0	50,596	100.0
Hogares	3,924		5,797		10,119	
Masculino	9,925	50.6	14,295	49.3	24,955	49.3
Femenino	9,695	49.4	14,688	50.7	25,641	50.7
Urbano	1,689	8.6	2,303	7.9	4,020	7.9
Rural	17,931	91.4	26,680	92.1	46,576	92.1
Indígena	14,943	76.2	22,603	78.0	39,458	78.0
No indígena	4,345	22.1	6,380	22.0	11,138	22.0
Otro	332	1.7	-	-	-	-
Grupos etarios						
0 – 6	5,172	26.4	7,328	25.3	10,058	19.9
7 – 14	4,569	23.3	6,853	23.6	10,888	21.5
15 – 17	1,391	7.1	2,120	7.3	3,615	7.1
18 – 59	7,778	39.6	11,298	39.0	23,020	45.5
60 – 64	288	1.5	499	1.7	903	1.8
65 y más	422	2.1	885	3.1	2,112	4.2

Fuente: elaboración propia, con base en el X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación de 2002, Proyecciones de Población INE 2016, e investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

En Nentón, el peso cuantitativo de los habitantes hombres es prácticamente igual al de mujeres y predomina la población rural, (92.1%). Para 2016 se estima

que la población de 0 a 14 años de edad constituye el 41.4%, de 15 a 64 es 54.4%. La población de más de 65 años se calcula en 4.2%.

1.4.2 Pobreza

El monto asignado a la línea de pobreza general, incluye los costos anuales del consumo en alimentos necesarios más un mínimo en bienes y servicios. Por lo tanto, un hogar se encuentra en condición de pobreza cuando su consumo anual *per capita* se encuentra por debajo del mínimo establecido por la línea en mención. La línea de pobreza total se ha modificado de Q.4,318 en el 2000 y Q.6,574 en 2006, a Q.10,218 en 2014.

1.4.2.1 Extrema

En este nivel se encuentran las personas que no alcanzan a cubrir el costo del consumo mínimo de alimentos. La línea de pobreza extrema representa el costo de adquirir las 2,246 calorías mínimas recomendadas para el área urbana, y 2,362 calorías mínimas recomendadas para el área rural. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI 2014), el valor de esta línea ha sufrido variaciones: Q.1,911 por persona al año (para el 2000), Q.3,206 (2006), Q.4,380.00 (2011) y Q.5,750 (2014).

Entre el Mapa de Pobreza y Desigualdad Municipal para Guatemala, a 2002, y los Mapas de Pobreza Rural en Guatemala, a 2011, se observan variaciones experimentadas por la población del municipio de Nentón, en términos de pobreza extrema (de 31.8% baja a 17.9%).

No obstante, con base en los datos sobre el ingreso mensual familiar obtenidos durante la investigación de campo 2016, se determinó que el ingreso *per capita* del 84.6% de la población se ubica debajo de la línea de pobreza extrema, lo

cual dificulta la adquisición de la canasta básica y la satisfacción de necesidades familiares.

1.4.2.2 No extrema

En esta situación, las personas pueden cubrir el consumo mínimo de alimentos. Del Mapa de Pobreza y Desigualdad Municipal para Guatemala, 2002, a los Mapas de Pobreza Rural en Guatemala, 2011, la población del Municipio en condiciones de pobreza no extrema aumenta de 52% a 61%, lo cual refleja un elevado número de familias en situación de pobreza y riesgo nutricional, especialmente.

Según la información sobre el ingreso mensual familiar, obtenida durante la investigación de campo 2016, se pudo establecer que el ingreso *per capita* del 11.7% de la población excede la línea de pobreza extrema; sin embargo, aún se ubica debajo de la línea de pobreza general.

1.4.2.3 Total de población no pobre

El Mapa de Pobreza y Desigualdad Municipal para Guatemala, a 2002, registra 83.8% de pobreza total en el municipio de Nentón; los Mapas de Pobreza Rural en Guatemala, a 2011, reportan una reducción a 79.0%; según estos datos, de 2002 a 2011, la cantidad de no pobres se incrementó de 16.2 a 21.0%.

Sin embargo, con base en la investigación de campo 2016, se pudo establecer que la pobreza total en el municipio de Nentón es del 96.2%, lo cual refleja una severa caída en la renta de las familias del Municipio y, por ende, en la economía local. La cantidad de no pobres se reduce al 3.7%. Estos resultados guardan estrecha relación con aspectos reportados por los pobladores encuestados en relación a la crisis en la agricultura luego de cuatro años sin

lluvias en el Municipio, y la carencia de proyectos productivos que impliquen oportunidades de empleo.

Por otra parte, según el Informe Regional de Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2016, del año 2002 al 2013 el porcentaje de personas en condiciones de pobreza descendió de 42% a 24% en toda la región. Sin embargo, Guatemala reportó un incremento de 7% durante el período. Este índice muestra un deterioro de las condiciones de vida entre 2006 al 2014, principalmente en la dimensión económica.

1.4.2.4 Empleo

Según la encuesta aplicada durante la investigación 2016, las opciones laborales en el municipio de Nentón son variadas, incluyen las actividades: agrícola, pecuaria, servicios y comercio, principalmente. Sin embargo, se concretan en la informalidad y predomina el trabajo temporal. Alcanzan mejores condiciones laborales las personas que obtienen plaza con las instituciones de gobierno local, dependencias del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y del Ministerio de Educación, aunque algunos solo obtienen contratos temporales. De los 404 hogares encuestados, constituidos por 2,087 miembros, 1,440 de ellos en edad de trabajar y en busca de una oportunidad laboral (población económicamente activa), se estableció que 1,133 personas laboran y que la tasa de empleo es de 78.7%.

En el Municipio se observa a personas capacitadas para ejercer una profesión quienes, por carecer de otra oportunidad de empleo, laboran en una actividad por debajo de su capacidad. A partir de la investigación de campo, se estableció que de las personas que conforman la población económicamente activa, dentro del grupo objeto de estudio, 197 laboran en condiciones de subempleo, que equivale a una tasa del 13.7%.

De los hogares encuestados, constituidos por 2,087 miembros, 1,440 personas en edad de trabajar y en busca de una oportunidad laboral, se estableció que 307 personas de la muestra poblacional, objeto de estudio, no laboran por falta de oportunidades de empleo, lo que equivale a una tasa de 21.3% de desempleo en el Municipio. En comparación con los datos presentados por la ENEI 2015, que ubican la tasa de desempleo abierto nacional en 2.4% de la PEA, el desempleo en el Municipio se considera elevado.

1.4.2.5 Niveles de ingreso

Según las respuestas sobre el ingreso mensual familiar, a la encuesta realizada en 2016, solamente 3.7% de los encuestados obtiene ingresos mensuales superiores a Q.4,306.00. La mitad (48.7%) percibe ingresos mensuales por debajo de Q.616.00, ingreso insuficiente para cubrir las necesidades básicas de las familias.

1.4.3 Desnutrición

En el municipio de Nentón, el Centro de Atención Primaria (CAP) realiza el monitoreo de crecimiento a los niños menores de cinco años, mediante visitas a cada comunidad, mensual, quincenal o semanalmente. Para ello, cuenta con 21 auxiliares de enfermería que atienden a diario los puestos de salud asignados y programan las visitas, durante las cuales hacen medición de talla y peso, detectan y dan seguimiento a los casos de desnutrición crónica y aguda.

La cantidad de evaluaciones realizadas se ha incrementado, fueron 199 durante el 2013, subieron a 1,120 en 2014 y 18,260 en 2015 hasta alcanzar las 8,513 en los meses de enero a mayo de 2016 (1,703 promedio mensual). Este dato incluye visitas a repetición, ya que de 0 a 2 años el pesaje es mensual; de 2 a 3 años es trimestral y de 3 a 5 años es semestral.

A través de las evaluaciones realizadas por el CAP en los primeros cinco meses de 2016, se determinó que el peso era normal en 7,385 niños evaluados (86.8%), bajo moderado en 827 (9.7%) y bajo severo en 301 casos (3.5%). De estos niños 5,903 (69.3%) registraron talla normal, 1,563 (18.4%) retardo de crecimiento moderado y en 1,047 (12.3%) de los casos este retardo es severo. Además, fueron reportados 9 niños con desnutrición aguda moderada.

En comparación con el 2013, en los años 2014 y 2015 se registraron incrementos en el número de casos detectados por el Centro de Atención Primaria del municipio de Nentón, tanto de desnutrición crónica (retardo de crecimiento), como de desnutrición aguda que normalmente sigue a episodios diarreicos prolongados.

1.5 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Como parte de esta variable se analizan la educación, salud, agua, drenajes, energía eléctrica, servicios sanitarios, extracción de basura, tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos, así como cementerios.

Estos son servicios básicos cuya prestación constituye una de las responsabilidades del Gobierno Municipal de Nentón, ya sea a través de nuevos proyectos o por mejoramiento de la infraestructura existente.

1.5.1 Educación

El Municipio cuenta con establecimientos educativos oficiales que imparten los niveles preprimario, primario y básico. El ciclo diversificado es atendido por establecimientos privados en la cabecera municipal, donde también se localizan extensiones de las universidades Panamericana y Da Vinci, que imparten educación superior.

De la investigación realizada se estableció que, en 2016, en el Municipio los establecimientos oficiales inscribieron un total de 3,057 estudiantes en los distintos niveles. En preprimaria 547, en primaria 2,455, en básicos 55. No existe establecimiento oficial que imparta el diversificado.

Los establecimientos privados inscribieron 106 alumnos en primaria, 52 en básicos y 188 en diversificado, para un total de 346 estudiantes. El instituto por cooperativa registró la inscripción de 279 alumnos en básicos.

De los estudiantes inscritos en preprimaria, 197 son del área urbana y 350 de la rural; en primaria, 400 urbana y 2,161 rural. En básicos, 279 urbana y 107 rural; en diversificado, los 188 son del área urbana.

En el 2016 la infraestructura educativa no posee las condiciones adecuadas en aspectos básicos como mobiliario, servicios sanitarios, agua, energía eléctrica, entre otros. Según la Coordinación Técnica Administrativa del Ministerio de Educación, en los establecimientos educativos del Municipio la mayor parte de infraestructura es utilizada para el nivel primario y aproximadamente el 35% de estos establecimientos imparten la educación en modalidad bilingüe.

En el 2008, la cantidad de alumnos inscritos (3,111) es baja en comparación con la población de niños y jóvenes en edad escolar (16,221). En el 2011, el número de alumnos inscritos incrementó 39%. Según datos proporcionados por el Ministerio de Educación, en 2016 la cobertura educativa aún es baja: de 4,302 niños en edad de asistir a la escuela preprimaria sólo 547 (13%) fueron inscritos. De 8,301 en edad de primaria hay 2,561 (31%) inscritos. Para básicos debieron inscribirse 3,828, sólo fueron 386 (10%). En diversificado, de 3,516 en edad de asistir se registró la inscripción de 188 (5%).

En 2008, la tasa de deserción más elevada corresponde al nivel de preprimaria (33.67%), en primaria esta tasa es 13.72%, básicos 13.20% y diversificado con 9.43%. En el 2011 se reporta una tasa 0% para preprimaria, 4.48% en primaria, 9.43% básicos y 2.81% para el diversificado. En 2016, la tasa de deserción en preprimaria es 0%, primaria 1.52%, básicos 3.37% y diversificado 4.26%.

La cantidad más elevada de estudiantes que abandonaron los estudios corresponde al nivel primario; en 2008 fueron 319 estudiantes equivalentes al 64% del total que no completaron el año en todos los niveles; en 2011 se retiraron 142 (74%) y en 2016 dejaron de estudiar 39 alumnos (65%).

En la investigación de campo de 2016, se determinó que 73% de los encuestados son alfabetas, proporción que muestra un incremento significativo en comparación con lo reportado en los censos de 1994 y 2002 (44% y 54%, respectivamente).

1.5.2 Salud

El servicio es prestado por dependencias del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS–: un centro de salud en el casco urbano, cuatro puestos de salud en las aldeas Chacaj, Gracias a Dios, Canquintic y Subajasum.

Durante la investigación practicada en 2016, se estableció que existen 19 centros de convergencia ubicados en las aldeas Tzobjal, La Fortuna, Cajtaví, Ojo de Agua, Bilil, La Trinidad, Laguna Chaquial, Las Palmas, Guaxacaná, Nueva Esperanza Chaculá, Paleguá, Yalambojoch, Jomzalá, La Unión, Subajasum, Quixal, El Quetzal, El Limón y Chanquejelvé.

Tanto el centro y puestos de salud como los centros de convergencia cuentan con consulta general, atención de emergencias en horas hábiles, control de la

mujer embarazada, vacunación general, control de peso, talla y planificación familiar. Solamente en el centro de salud se atienden partos.

Para el 2016 el centro de salud está conformado por un coordinador municipal de salud, una enfermera profesional, una secretaria y una inspectora de saneamiento; brinda cobertura a 3,819 habitantes.

Los puestos de salud y los centros de convergencia cuentan con una auxiliar de enfermería en cada centro poblado y son dirigidos por el coordinador municipal de salud. Los centros de convergencia brindan cobertura a 22,953 habitantes en total y los puestos de salud a 10,657.

En el 2016 el municipio de Nentón cuenta con 165 comadronas, 145 de ellas registradas y activas en las capacitaciones que imparte el centro de salud. Los anteriores promotores de salud son ahora vigilantes o facilitadores de salud, con una cobertura de 2,419 habitantes.

El 65% de la infraestructura, así como el 40% del mobiliario y equipo del centro de salud, se encuentran en buenas condiciones; en los puestos y centros de convergencia el equipamiento está en mal estado; sólo tres puestos de salud tienen instalaciones adecuadas.

En el Municipio hay cinco clínicas médicas particulares, así como 13 farmacias en el casco urbano y 12 en el área rural, las cuales ofrecen un surtido básico.

La tasa de morbilidad infantil para el 2015 es de 80.01%. La causa más frecuente es el resfriado común. La tasa de la morbilidad general, para el mismo año, es 60.87%. El resfriado común es la enfermedad más recurrente causada por descuidos y cambios climáticos.

La tasa de mortalidad infantil para 2015 es de 12.09‰. Las principales causas son la neumonía y la bronconeumonía, la mayoría de los casos se registran en el área rural. La tasa de mortalidad general es de 2.02‰. La principal causa de mortalidad general es el accidente cerebrovascular causado por la hipertensión arterial no diagnosticada y constante en personas mayores de 45 años.

1.5.3 Agua

El municipio de Nentón posee un nacimiento de agua y el suministro ha sido mejorado. Se cuenta con agua tratada y clorada sólo en los centros poblados de Nentón, Gracias a Dios, Las Palmas, Tzobjal y La Fortuna. En el casco urbano, la cuota por el servicio es de Q.10 mensuales. Según la encuesta realizada en el 2016, en las 38 aldeas que tienen agua entubada el suministro es irregular, en horario de 3:00 a 9:00 a.m. El resto de centros poblados carecen del servicio.

1.5.4 Drenajes

Se estableció que de los 56 centros poblados únicamente cuatro cuentan con servicio de drenaje: la cabecera municipal y las aldeas Las Palmas, Gracias a Dios y Tzobjal. En el área rural se utilizan los pozos ciegos y los desagües a flor de tierra.

Lamentablemente, el río Nentón es utilizado para eliminar las aguas servidas por insuficiencia de los drenajes en el casco urbano y la carencia de éstos en los poblados aledaños.

1.5.5 Energía eléctrica

De acuerdo a la investigación de campo del 2016, en el Municipio la prestación del servicio de energía eléctrica está a cargo de la empresa Distribuidora de Electricidad de Occidente, S.A. –DEOCSA–. El 33% de hogares no tienen

acceso a este servicio debido al monto de las tarifas, las fallas en la planta que cubre la región y la inexistencia de posteo para las líneas de conducción.

En el 75% del Municipio se cuenta con instalaciones de alumbrado público, aunque se calcula que sólo el 56% funciona. Catorce centros poblados del área rural no tienen acceso a este servicio ya sea por falta o mal estado de la infraestructura.

1.5.6 Letrinas y servicios sanitarios

Según la investigación realizada en 2016, en el 53% de los hogares encuestados usan letrina o pozo ciego, en particular en el área rural, en las aldeas: Paleguá, Ixcanaj, Nueva Candelaria, San José Frontera, Santa Elena, Yalcastán La Ciénaga, Yalcastán Buena Vista y Patictenan.

En la cabecera municipal, en Gracias a Dios, Las Palmas, Tzobjal y La Fortuna casi todas las familias cuentan con el servicio de sanitario lavable. También se pudo observar el uso de sanitario lavable en algunas aldeas donde no cuentan con drenaje.

1.5.7 Extracción de basura

La recolección se brinda únicamente en el casco urbano de la cabecera municipal, a raíz de un proyecto entre vecinos y alcaldía. En las comunidades rurales no existe un sistema para recolectar basura, la cual se elimina por incineración; existen basureros clandestinos que complican el saneamiento.

En la encuesta realizada se estableció que en 80% de hogares queman la basura y en 6% la entierran o tiran en cualquier lugar no apto para su disposición. Solamente 14% la entrega a encargados del tren de aseo.

1.5.8 Tratamiento de aguas servidas

De acuerdo con la investigación realizada en el 2016, el municipio de Nentón no tiene un sistema para el tratamiento de aguas servidas. Según información brindada en la municipalidad, planean proponer en el 2017 un proyecto que cubra como mínimo la cabecera municipal y que sea incluido en el presupuesto del 2018 para su ejecución. Para 2019 todas las comunas estarán obligadas por Ley a realizar este proceso.

1.5.9 Tratamiento de desechos sólidos

En el Municipio no se cuenta con planta de tratamiento de desechos sólidos. La carencia de sistemas para su manejo es causa de contaminación del recurso hídrico y de los espacios abiertos, con efectos adversos para la salud de la población. No se contempla ningún proyecto ni se dispone de presupuesto específico para el efecto.

1.5.10 Cementerios

De acuerdo con la investigación realizada en 2016, en cada centro poblado existe al menos un cementerio, aunque el espacio disponible es limitado debido a la falta de lineamientos para la construcción de nichos.

1.6 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

Se refiere a las instalaciones físicas y tecnológicas que facilitan los procesos productivos.

1.6.1 Vías de acceso

La ubicación del municipio de Nentón en el área fronteriza con México es estratégica para el comercio; no obstante, los caminos se encuentran en malas condiciones.

Las vías de acceso a la cabecera municipal son asfaltadas; los caminos hacia las aldeas son de terracería y se encuentran en mal estado. En verano la mayoría son transitables en vehículos; en invierno varias vías se vuelven inaccesibles por lo que es necesario utilizar animales de carga y en algunas sólo se puede transitar a pie.

La principal vía de acceso al Municipio es la carretera Interamericana CA-1; en el kilómetro 327, entre la Democracia y la Mesilla, se encuentra el entronque que comunica a Nentón, por la carretera asfaltada RD-Huehue-12.

Otra ruta conecta Nentón con el municipio de San Miguel Acatán, existen dos vías con San Mateo Ixtatán: una sobre la carretera de la Franja Transversal del Norte, otra al sur del municipio por la aldea Bilil. También existe una carretera de terracería que comunica con San Sebastián Coatán.

Las comunidades que cuentan con acceso por carretera asfaltada son: La Laguna Chaquial, San José Chaquial, Guaxacaná, La Trinidad, Gracias a Dios, Las Palmas y Nueva Esperanza Chaculá. Las comunidades con carretera de terracería transitable en vehículos de doble tracción, son: Jomzalá, Canquintic, Subajasum, Bilil y Chanquejelvé.

1.6.2 Puentes

Se cuenta con dos puentes en la cabecera municipal: uno de concreto y de construcción reciente en muy buenas condiciones, otro de metal y madera que se encuentra en mal estado; las aldeas Chacaj, Río Jordán y Buena Vista tienen puente de concreto.

Otros doce puentes pequeños en buen estado, contruidos en concreto y madera, se encuentran en las comunidades Ojo de Agua, El Aguacate, La Fortuna, Tzobjal, El Limón, La Trinidad, Santa Teresa, Bilil y Subajasum.

1.6.3 Unidades de riego

En el municipio de Nentón, 92% de la población espera la época de lluvia para el cultivo de sus productos, lo cual limita la actividad agrícola y les ha ocasionado pérdidas debido a que, por varios años, el invierno ha sido irregular. Los ríos abastecen a las comunidades cercanas, donde los pobladores conectan tuberías y mangueras para realizar riego por gravedad o manual, pocas personas realizan riego por aspersión.

1.6.4 Centros de acopio

En los distintos centros poblados se cultiva para el autoconsumo. No se observó ningún centro de acopio; en los hogares, los granos son almacenados en costales o en pequeños silos con capacidad de 10 a 15 quintales.

1.6.5 Mercados

El pueblo de Nentón tiene un mercado municipal construido con paredes de block, techo de terraza para el primer nivel y de estructura metálica y lámina para el segundo. Cuenta con 30 locales, el precio de alquiler es de Q.150 mensuales. Los días principales de mercado son sábado y domingo.

Algunas aldeas no cuentan con mercado y los habitantes adquieren los productos de consumo en las tiendas locales; los insumos para la producción son adquiridos en la cabecera municipal. En las aldeas El Aguacate, Canquintic, Subajasum y Gracias a Dios, se realiza el “día de plaza” al aire libre, donde los vendedores colocan sus productos en el suelo o los ofrecen de forma ambulante. Este mercado se realiza los días sábado y domingo.

1.6.6 Energía eléctrica comercial e industrial

La empresa Distribuidora de Electricidad de Occidente, S.A. –DEOCSA– ha ampliado el tendido eléctrico y realiza principalmente instalaciones para uso de comercios y algunos artesanos de la herrería; los solicitantes deben pagar Q.3,500 para la conexión.

1.6.7 Telecomunicaciones

Para el servicio de comunicación telefónica en el Municipio se cuenta con líneas residenciales, comerciales e institucionales de Claro, Tigo y Movistar, cuyas torres funcionan con energía eléctrica. En las aldeas más lejanas utilizan señal satelital. La estación policial cuenta con radiocomunicaciones. El servicio de televisión por cable vía satélite es brindado en la zona urbana de la cabecera municipal por una empresa privada.

1.6.8 Transporte

La población de Nentón dispone de rutas de transporte interno y hacia la cabecera departamental, no hay servicio directo hasta la ciudad capital. Las líneas Chiantletita, Paisanita y Castilla, con camionetas de parrilla, prestan el servicio de Huehuetenango a Nentón y viceversa. El costo del pasaje es de Q.25 por persona, con salidas hacia la cabecera departamental a las 3:30 am, 5:00 am, 6:00 am, 10:30 am y 13:00 horas.

El precio del pasaje hacia la cabecera municipal es Q.30 desde la aldea Xequel (municipio de San Mateo Ixtatán), Q.10 de Chacaj, Q.25 de Chanquejervé y Subajasum, Q.12 de Las Palmas; de Bulej (municipio de San Mateo Ixtatán) a Yalambojoch es de Q.25. En los tuc-tuc y microbuses que se agrupan en la Asociación Nentón el precio oscila entre Q.10 y Q.200, según las distancias.

Es frecuente el uso de animales de carga y caminar largas horas para llegar al destino.

1.6.9 Rastros

Existe un rastro en la cabecera municipal de Nentón que ya muestra limitaciones y requiere mejoras. Opera otro en la aldea Chacaj, más reciente y dentro de un área geográfica ganadera por lo que es el más utilizado.

1.7 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Se encuentra conformada por asociaciones, comités y cooperativas que buscan el bienestar comunitario.

1.7.1 Organización social

“Como organización social se entiende que son todos aquellos grupos que se integran con el propósito predeterminado de mejorar las condiciones de bienestar para la comunidad; su función fundamental es la gestión de su propio desarrollo comunitario¹¹”. Se identificaron las siguientes organizaciones:

En el marco del sistema de consejos de desarrollo, funcionan el Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE– y en cada comunidad del Municipio existe el Consejo Comunitario de Desarrollo –COCODE– cuyo objetivo principal es la conservación del medio ambiente y han planteado propuestas de disminución de tala y quema de árboles, en el 2016 llevan a cabo un proyecto de reforestación.

En el ámbito de la educación, existe la Junta Magisterial, que inició hace más de 30 años y que coordina actividades educativas, culturales y deportivas; cada año, sus siete integrantes son electos por los maestros del Municipio.

¹¹ Aguilar Catalán, José Antonio. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico, (Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en Países que han sido Mal Administrados). 4ª edición. Guatemala. Vásquez Industria Litográfica. 2015. Página 44.

Asimismo, el Sindicato de Maestros al cual están afiliados el 95% de los maestros, forma parte del Sindicato de Trabajadores de la Educación de Guatemala –STEG–; también fue fundado hace unos 30 años con el fin de resolver conflictos laborales en el Municipio, de no lograrlo se trasladan a Juntas Mixtas Departamentales. Sus miembros son electos cada dos años.

En referencia a las entidades religiosas, predominan las iglesias católicas y evangélicas en el área urbana y rural; conforme a la investigación realizada, más del 90 por ciento de la población profesa una religión; se observó que invierten en infraestructura, la construcción de las iglesias es formal.

Entre las organizaciones que contribuyen al desarrollo del Municipio, existen comités de padres de familia en la mayoría de escuelas, exceptuando seis que administran los recursos a través de fondos rotativos y funcionan con el apoyo de un grupo de padres de familia.

En respuesta a los casos de delincuencia sufridos por la población hace aproximadamente seis años, se han establecido comités de seguridad local conformados por vecinos; a fin de resguardar la seguridad han regulado que los pobladores estén en casa a más tardar a las veintidós horas.

1.7.2 Organización productiva

Estas organizaciones tienen el propósito de planificar la producción del Municipio, solicitar asistencia técnica y financiera, promover el desarrollo integral y generar fuentes de empleo.

Existe la Asociación de Promotores Pecuarios de Nentón –APPN– que inició en el 2004, con el fin de brindar atención especializada a pequeños ganaderos propietarios de granjas de pollo y marrano. Anteriormente contaba con respaldo

económico de “Veterinarios Sin Fronteras” provenientes de Francia, España y Colombia. En la actualidad tiene poca presencia.

Asimismo, la Asociación Unión Campesina Nentón, integrada por 15 comunidades organizadas del norte del Municipio, funciona desde hace 10 años y cuenta con 4,000 mil asociados hombres y mujeres. Su fin es promover proyectos para mejorar las actividades agrícolas, trabajan en conjunto con el Fondo de Tierras. Tienen otros proyectos de techo mínimo, pilas y lavaderos. Han gestionado asesorías y talleres para los productores de maíz y frijol, impartidos por personal calificado del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA–.

Como organización productiva, existe la Cooperativa Dos Pinos R.L. que inició sus actividades hace 20 años. Se localiza en la aldea Nueva Esperanza Chaculá, cuenta con 174 asociados, se dedica a la actividad pecuaria y tiene como función principal la producción de leche y elaboración de quesos, en ocasiones realiza venta de ganado para consumo; actualmente posee 35 cabezas de ganado que pertenecen a los asociados.

El terreno en que funciona es en propiedad y la parte boscosa de la aldea está reconocida como área protegida.

La Asociación de Transportes Tuc Tuc es de reciente conformación, cuenta con 68 integrantes que prestan el servicio de transporte a los distintos centros poblados de Nentón, con tarifas preestablecidas; está autorizada por la alcaldía municipal.

1.8 ENTIDADES DE APOYO

Como entidades de apoyo al desarrollo del Municipio se identifica a instituciones gubernamentales, municipales y privadas.

1.8.1 Instituciones estatales

Están establecidas en la Constitución Política de la República y cuentan con un presupuesto del Estado para el desarrollo de sus funciones. A continuación, se detallan las entidades que existen en el Municipio.

Entre las instituciones de Estado presentes en el Municipio, están: la sub-estación 43-45 de la Policía Nacional Civil –PNC–, delegación del Registro Nacional de las Personas –RENAP–, Juzgado de Paz, oficina de la Coordinación Técnica Administrativa del Ministerio de Educación y un delegado asignado del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación –MAGA–.

1.8.2 Instituciones municipales

Entre las entidades de apoyo que dependen de la municipalidad, existen la Oficina Municipal de la Mujer –OMM–, cuya función principal es ser enlace de la municipalidad con la mujer indígena y ladina, promueve el desarrollo integral basado en la equidad de género.

Otra entidad dirigida desde la municipalidad es la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Alcalde –SOSEA–, la cual brinda atención a necesidades específicas de las mujeres y fomenta su liderazgo comunitario, participación económica, social y política.

1.8.3. Instituciones privadas

Entidades que brindan servicios y contribuyen al desarrollo de la comunidad. En el Municipio se han establecido:

Banco de Desarrollo Rural –BANRURAL–, con una agencia que ofrece ahorro y financiamiento, recepción de remesas del extranjero, pago de cartas de crédito y compraventa de moneda extranjera, entre otros.

La entidad Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos –FUNDAP– desde hace un año cuenta con sede en el municipio de Nentón, tiene cinco años de servir desde otras sedes. Otorga créditos dirigidos a la micro y mediana empresa.

Cooperativa Yaman Kutx R.L. –MI COOPE–, próximamente estará ubicada en el Municipio y será una nueva fuente de empleo para la comunidad.

Pronentierra, lleva el registro de las tierras asignadas. Surgió ante la necesidad de reconocer el derecho de posesión de tierra de la población del Municipio, debido a que la propiedad es comunal y se integra en una sola escritura. Fundada en el 2000, la conforman 755 vecinos de las comunidades de Nentón, Tzalá Chiquito, Quixal y Cajtaví. Cada asociado inscrito realiza un aporte anual de Q.10.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Nentón, R.L., dedicada al ahorro y crédito, por su escasa actividad muchos pobladores creen que ya no existe.

1.8.4. Organizaciones no gubernamentales –ONGs–

Según la investigación realizada en 2016, entre las ONGs que operan en el Municipio están:

Share, asociación no lucrativa, sin fines religiosos o políticos, promueve el desarrollo sostenible, apoya el mejoramiento de la calidad de vida a través de productos financieros brindados para micro y pequeños empresarios que se

dedican a las actividades agrícolas, pecuarias, pequeña industria, servicios, comercios y manufactura.

Asociación Solidarios por la Paz, antes era DECOPAZ una organización que financió proyectos agrícolas, pecuarios y artesanales con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo –BID–. Actualmente cuenta con fondo de préstamos.

Asociación Mamá Maquín, en la actualidad tiene su sede en la aldea Nueva Esperanza Chaculá. Realizan campañas de concienciación sobre consumo responsable, así como la dignificación de los conocimientos de las mujeres y su economía para la promoción de una vida mejor.

La Fundación Madre Tierra, brinda apoyo en salud, educación e infraestructura por medio de la Cooperativa Dos Pinos, ubicada en la aldea Nueva Esperanza Chaculá; atiende, además, las aldeas Chacaj y La Bendición de Dios.

1.9 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

El flujo comercial del Municipio depende de la importación de bienes y servicios, el principal elemento del flujo financiero son las remesas familiares.

1.9.1 Flujo comercial

El municipio de Nentón presenta alta dependencia de la importación de bienes y servicios, procedentes de la cabecera departamental, la ciudad capital, municipios aledaños e incluso de México.

En la aldea Gracias a Dios se importa la energía eléctrica, generada en la colonia Carmen Xuan de Chiapas, México. Asimismo, los habitantes de las aldeas acostumbran viajar a México para atender sus necesidades en salud.

Los principales productos que participan en el flujo comercial no se producen localmente, de manera que en la balanza pesan más las importaciones que las exportaciones. El Municipio importa artículos de primera necesidad, repuestos, abarrotes, vestuario, medicinas y materiales de construcción, de la cabecera departamental, de la ciudad capital, así como de México.

La agricultura es la actividad principal del Municipio, no se cuenta con capacidad instalada para llevar a cabo procesos industriales. Los insumos agrícolas vienen de la cabecera departamental y de Quetzaltenango, los combustibles de México, las frutas y vegetales también de la cabecera departamental, vestuario de San Francisco El Alto del departamento de Totonicapán.

En contrapartida, el municipio de Nentón exporta: ganado vacuno a la cabecera departamental, a San Marcos y a México, café a la cabecera departamental, manía a Huehuetenango cabecera y al municipio de Jacaltenango a donde también vende rosa de Jamaica.

No se cumple con los controles y regulaciones establecidos en el país para las exportaciones e importaciones ni se cuenta con estadísticas que permitan medir el grado de apertura económica del Municipio.

1.9.2 Flujo financiero

El principal elemento del flujo financiero son las remesas familiares, las cuales han contribuido a mejorar el nivel de vida.

Conforme a la investigación de campo, la institución financiera con mayor presencia en el Municipio es BANRURAL, que brinda el pago de remesas familiares, servicio que es utilizado por el 38% de sus cuentahabientes, el 95% de estos envíos proviene de los Estados Unidos de América y el resto de

México, el monto de las remesas oscila entre los 500 y 1,000 dólares, eventualmente reciben montos más altos. También la entidad INTERMEX presta este servicio.

1.10 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

De las encuestas realizadas durante la investigación de campo en 2016, se pudo establecer que entre la variedad de actividades productivas del municipio de Nentón predomina la agricultura, con un valor de la producción estimado en Q.2,302,740, generación de 10,349 jornales, devengados por 3,761 personas.

Cuadro 3
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Resumen de Actividades Productivas
Año: 2016

Actividad productiva	Valor de la producción Q.	Generación de empleo			
		Jornales	%	Personas	%
Agrícola	2,302,740	10,349	82.57	3,761	76.77
Pecuaría	4,673,730	2,184	17.43	186	3.80
Artesanal	2,447,217			25	0.51
Agroindustrial	216,000			129	2.63
Comercio				575	11.74
Servicios				223	4.55
Totales	9,639,687	12,533	100.00	4,899	100.00

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Desde la perspectiva del valor de la producción, la actividad pecuaria es predominante en el Municipio (48.48%); en contraste, su contribución a la generación de empleo es baja, representa el 17.43% del total de jornales y da trabajo al 3.80% de personas consideradas en el estudio.

La actividad artesanal representa el 25.39% de la economía de Nentón; no obstante, da oportunidades laborales únicamente al 0.51% de personas.

A la actividad agrícola corresponde el 23.89% del valor de la producción total del Municipio. En jornales representa 82.57% y en empleos generados 76.77%.

Por su parte, la actividad agroindustrial aporta el 2.24% del valor de lo producido en el municipio de Nentón y emplea al 2.63% de personas.

1.10.1 Actividad agrícola

Según la investigación de campo realizada en 2016, la actividad agrícola representa el 23.89% del total de las unidades económicas. El maíz representa 44.73% del total de la producción, seguido de frijol con 18.67%, manía con 11.98% y otros cultivos con 24.62%. La producción se destina principalmente al autoconsumo.

El estrato microfincas es productor principalmente de maíz (22.28%), frijol (10.36%), manía (8.30%) y cebolla (6.97%); en menor escala también cultivan chicozapote, mango, lima, naranja, limón, plátano, banano, ciruela y durazno.

En el estrato de fincas subfamiliares se cultiva maíz (22.45%), frijol (8.31%), rosa de Jamaica (7.36%) y manía (3.68%).

1.10.2 Actividad pecuaria

La actividad pecuaria representa un aporte del 48.48% en la economía del municipio de Nentón.

En las microfincas destaca la producción de huevo (4.62%), caballos (3.08%) y gallinas (2.17%); en menor volumen se realiza la crianza de cerdos, yeguas, ovejas, cabras, pelibueyes, conejos, pollos, gallos, pavos, patos, toros, vacas, terneras y novillas.

En el estrato subfamiliar se crían vacas, terneras y toros (4.97%, 1.73%, 0.77%, respectivamente), en menor cuantía terneros, novillos y novillas. En el estrato familiar destaca la crianza de vacas (15.24%), terneras y novillas (3.98% y 3.53%). En el estrato multifamiliar predomina la crianza de vacas (28.56%), novillas, terneras y terneros (6.20%, 6.11% y 5.91%).

1.10.3 Actividad artesanal

La actividad artesanal constituye el 25.39% del valor de la producción del municipio de Nentón.

El pequeño artesano se dedica primordialmente a la panadería (15.16%), carpintería (6.47%), herrería (16.02%) y petatería (0.33%).

El mediano artesano realiza panadería (36.79%), carpintería (11.59%) y herrería (13.64%). El 51.95% del total de la actividad artesanal es aportado por la panadería.

1.10.4 Actividad agroindustrial

En este tipo de actividad se identificó la producción de café pergamino, cuyo valor representa un aporte del 2.24% a la economía del Municipio.

La pequeña empresa aporta 84.44% del valor de la producción en el sector y la mediana 15.56%.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCCIÓN DE PANADERÍA

La producción artesanal es la actividad manual y creativa que se realiza con el auxilio de herramientas y maquinarias simples, en ocasiones elaboradas por el mismo productor acorde a sus conocimientos, habilidades y técnicas, destaca por ser un trabajo autónomo y familiar de creación de bienes o servicios.

Los artículos artesanales no se producen en serie sino en forma individual y son distintos entre sí. Por ello, en ocasiones se les asigna valor artístico.

Conforme a la investigación realizada en 2016, se analiza la actividad artesanal predominante en el Municipio: la panadería. Se presentan, por tamaño de empresa, las características tecnológicas aplicadas para determinar el volumen y valor de la producción artesanal de pan, costo directo de producción, estado de resultados, rentabilidad, financiamiento, comercialización, organización empresarial y la generación de empleo.

2.1 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS

“Usualmente se denomina tecnología al conocimiento científico, pero también al conocimiento organizado en otras formas, aplicado sistemáticamente a la producción y distribución de bienes y servicios.

La tecnología es el conjunto de conocimientos y métodos para el diseño, producción y distribución de bienes y servicios, incluidos aquellos incorporados en los medios de trabajo, la mano de obra, los procesos, los productos y la organización (tecnología incorporada); la capacidad de análisis del ser humano permite abstraer el conocimiento y sacarlo de objetos y personas, aspecto al que se denomina tecnología desincorporada o *know how*.

Es impulsada hacia la satisfacción de necesidades de la sociedad, la economía y los negocios. Incluye técnicas empíricas, conocimiento tradicional, artesanía, habilidades, destrezas, procedimientos y experiencias que no se basan en la ciencia¹².

Se observa que las características tecnológicas difieren entre pequeños y medianos artesanos, en función del volumen de la producción. Los pequeños artesanos utilizan mano de obra familiar, no aplican la división del trabajo, la herramienta y equipo son fabricados o adaptados por ellos mismos, no cuentan con asistencia técnica ni acceso a crédito.

Los medianos artesanos usan mano de obra familiar y asalariada semicalificada, maquinaria tradicional y de fábrica, herramienta y equipo más moderno, reciben asistencia técnica y financiera en pequeña escala.

2.2 VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN

Estos aspectos son representados por el número de artículos que el artesano está dispuesto a producir, de acuerdo a la capacidad y el tamaño de su empresa.

La producción de cada unidad económica guarda relación con la capacidad, tecnología y calificación de la mano de obra empleada.

En el siguiente cuadro se desglosan las variedades de pan que los artesanos panaderos de Nentón producen:

¹² Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO–. Glosario de términos sobre ciencia, tecnología e innovación productiva utilizados en América Latina y el Caribe. (en línea). Consultado el 21 de septiembre de 2016. Disponible en <http://www.unesco.org.uy/politicacientifica/budapest+10/fileadmin/templates/cienciasNaturales/pcyds/Budapest10/archivos/Doc%2012-Glosario%20de%20t%C3%A9rminos%20sobre%20ciencia.pdf>.

Cuadro 4
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Producción de Panadería
Volumen y Valor de la Producción
Año: 2016

Tamaño/producto	Unidades productivas	Unidad de medida	Volumen	Precio Unitario Q.	Valor Q.
Pequeño artesano	4		369,150		370,950
Pan dulce		Unidad	368,950	1	368,950
Pan de elote		Unidad	200	10	2,000
Mediano artesano	3		874,489		900,367
Pan dulce		Unidad	549,500	1	549,500
Pan francés		Unidad	321,850	1	321,850
Tortas		Unidad	1,200	10	12,000
Torta pequeña		Unidad	786	5	3,930
Zepelín grande		Unidad	627	15	9,405
Zepelín pequeño		Unidad	526	7	3,682
Totales	7		1,243,639		1,271,317

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

En el cuadro de volumen y valor de la producción se analizan 4 unidades productivas pequeñas y 3 medianas. El 30% de la producción se realiza en unidades pequeñas y el 70% en las medianas.

2.3 RESULTADOS FINANCIEROS

Se analizan los estados financieros, entre ellos el estado de costo directo de producción, estado de resultados con rentabilidad sobre ventas netas, y sobre costos y gastos; asimismo, el cuadro de financiamiento de la producción.

2.3.1 Costo directo de producción

En las panaderías es necesario aplicar los procedimientos adecuados para cuantificar los gastos requeridos para elaborar el pan y determinar de forma técnica el costo directo de producción.

A continuación, se detalla la materia prima a utilizar en la producción, así como la mano de obra y los costos indirectos variables del proceso productivo.

Cuadro 5
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Producción de Panadería
Estado de Costo Directo de Producción
por Tamaño de Empresa y Producto
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016
(cifras en quetzales)

Tamaño/producto Elementos del costo	Pequeña		Mediana	
	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados
Pan dulce				
Materia prima	190,753	190,753	272,257	272,257
Harina	110,000	110,000	157,000	157,000
Manteca	12,223	12,223	17,446	17,446
Levadura	2,310	2,310	3,297	3,297
Azúcar	31,350	31,350	44,745	44,745
Huevo	33,000	33,000	47,100	47,100
Royal	1,584	1,584	2,261	2,261
Agua	66	66	94	94
Sal	220	220	314	314
Mano de obra		47,911	62,760	88,123
Panadero		37,400	53,380	53,380
Ayudante			9,380	15,360
Bonificación decreto		3,665		6,794
Séptimo día		6,846		12,589
Costos indirectos variables	15,240	34,363	21,980	57,130
Cuota patronal (12.67%)		5,606		10,304
Prestaciones laborales (30.55%)		13,517		24,846
Leña	11,550	11,550	16,485	16,485
Bolsas	3,690	3,690	5,495	5,495
Costo directo de producción	205,993	273,027	356,997	417,510
Producción total en quintales	440	440	628	628
Costo unitario por quintal	468.17	620.52	568.47	664.82
Producción total en unidades	368,950	368,950	549,500	549,500
Costo por unidad	0.56	0.74	0.65	0.76

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior

Tamaño/producto Elementos del costo	Pequeña		Mediana	
	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados
Pan francés				
Materia prima			94,304	94,304
Harina			79,240	79,240
Manteca			7,862	7,862
Levadura			4,457	4,457
Azúcar			2,420	2,420
Agua			42	42
Sal			283	283
Mano de obra			30,318	43,995
Panadero			24,055	24,055
Ayudante			6,263	10,253
Bonificación decreto				3,402
Séptimo día				6,285
Costos indirectos variables			10,648	28,191
Cuota patronal (12.67%)				5,142
Prestaciones laborales (30.55%)				12,401
Leña			7,429	7,429
Bolsas			3,219	3,219
Costo directo de producción			135,270	166,490
Producción total en quintales			283	283
Costo unitario por quintal			477.99	588.30
Producción total en unidades			321,850	321,850
Costo por unidad			0.42	0.52

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Se observan variaciones entre los datos de la encuesta y los imputados; en la encuesta no se toma en cuenta la mano de obra, la bonificación Decreto 37-2001 de Q.250.00, séptimo día, cuota patronal y prestaciones laborales.

2.3.2 Estado de resultados

Este estado financiero muestra los ingresos, gastos y la ganancia o pérdida del negocio, como resultado de las operaciones de un período determinado, generalmente un año.

Su importancia reside en que, a través de la correcta elaboración y aplicación, suministra un resumen analítico de acontecimientos y factores que durante el período dieron lugar a un aumento o disminución de la utilidad.

A continuación, los resultados en la producción artesanal de panadería:

Cuadro 6
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Producción de Panadería
Estado de Resultados por Tamaño de Empresa y Producto
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016
(cifras en quetzales)

Tamaño/producto	Pequeña		Mediana	
	Encuesta	Imputados	Encuesta	Imputados
Panadería				
Ventas	368,950	368,950	871,350	871,350
Pan dulce	368,950	368,950	549,500	549,500
Pan francés			321,850	321,850
(-) Rebajas sobre ventas			70,650	70,650
Pan dulce			42,390	42,390
Pan francés			28,260	28,260
(-) Costo directo de producción	205,993	273,027	492,266	583,998
Pan dulce	205,993	273,027	356,997	417,509
Pan francés			135,269	166,489
Ganancia marginal	162,957	95,923	308,434	216,702
(-) Gastos de ventas			21,510	21,510
(-) Gastos fijos	4,800	4,800	13,813	13,813
Ganancia antes del ISR	158,157	91,123	273,111	181,379
(-) ISR (25%)	39,539	22,781	68,278	45,345
Ganancia neta	118,618	68,342	204,833	136,034
Rentabilidad				
Ganancia neta/ventas netas	0.32	0.19	0.26	0.17
Ganancia neta/costos + gastos	0.56	0.25	0.39	0.22

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Muestra la ganancia neta por tamaño de artesano para el 2016. Uno de los medianos artesanos vende a minoristas a quienes concede 20% de descuento, que se registra en el estado de resultados bajo el rubro rebajas sobre ventas. El mismo artesano utiliza horno eléctrico, cuyo consumo de electricidad se registra en gastos fijos.

2.3.3 Rentabilidad

Es el beneficio que el artesano de la panadería espera obtener después de incurrir en los gastos de producción, mide la relación entre la utilidad o ganancia obtenida y la inversión o recursos que se utilizaron para obtenerla. En la producción de pan dulce por parte del pequeño artesano, se pudo establecer que esta relación es favorable: la ganancia neta equivale al 56% de los costos y gastos incurridos. El mediano artesano obtiene 39% en la producción, incluye pan francés y pan dulce.

2.3.4 Financiamiento

Son los recursos financieros necesarios para implementar la unidad productiva, es decir, los medios para ponerla en marcha. El financiamiento tiene que ver con los mecanismos de obtención de estos recursos.

2.3.4.1 Fuentes internas

El financiamiento de la producción de pan que procede de fondos propios del productor, ahorros, capital familiar o reinversión de utilidades.

2.3.4.2 Fuentes externas

Cuando se financia la producción por medio de fondos ajenos a los del productor: préstamos, créditos a corto, mediano o largo plazo, tales como el obtenido de proveedores, entre otros.

A continuación, se presenta el cuadro de financiamiento de la actividad artesanal de panadería:

Cuadro 7
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Producción de Panadería
Financiamiento por Tamaño de Empresa y Producto
Año: 2016
(cifras en quetzales)

Tamaño/producto	Interno	Externo	Total
Pequeño artesano	210,793		210,793
Pan dulce	210,793		210,793
Materia prima	190,753		190,753
Mano de obra	0		0
Costos indirectos variables	15,240		15,240
Gastos fijos	4,800		4,800
Mediano artesano	258,283	269,306	527,589
Pan dulce	200,087	177,743	377,830
Materia prima	94,514	177,743	272,257
Mano de obra	62,760		62,760
Costos indirectos variables	21,980		21,980
Gastos de ventas	12,905		12,905
Gastos fijos	7,928		7,928
Pan francés	58,196	91,563	149,759
Materia prima	2,741	91,563	94,304
Mano de obra	30,318		30,318
Costos indirectos variables	10,648		10,648
Gastos de ventas	8,604		8,604
Gastos fijos	5,885		5,885
Totales	469,076	269,306	738,382

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Para financiar su producción, los pequeños artesanos de la panadería utilizan fuentes internas. Para desarrollar su actividad, los medianos artesanos recurren a fuentes internas y externas de financiamiento, entre éstas cuentan con crédito por 15 días de parte de proveedores de harina y otros materiales.

2.4 COMERCIALIZACIÓN

La comercialización, o mercadeo, consiste en sacar a la venta un producto y definir en qué condiciones se vende, así como las vías más convenientes de distribución para hacerlo llegar de manera oportuna al consumidor final. Es un conjunto de funciones que tienen lugar desde que el producto sale del área de producción, hasta que llega al consumidor. En resumen, la comercialización permite coordinar la transferencia de propiedad entre los integrantes de la cadena productor → consumidor.

La comercialización es fundamental para que los productores artesanales puedan incrementar su competitividad. Se basa en la importancia de los clientes para el negocio, por lo que se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades. A la vez, busca la eficiencia de mercado, es decir, una adecuada relación entre producto e insumos, que los resultados compensen los esfuerzos involucrados.

2.4.1 Mezcla de mercadotecnia

“La mercadotecnia o marketing es el proceso de diseñar relaciones redituables mediante la creación de valor para los clientes y la captación de valor de éstos a cambio¹³”.

Al integrar la mezcla de mercadotecnia se trata de elaborar un producto enfocado al consumidor, ofrecérselo a un precio justo, ponerlo a su disposición por medio de canales de distribución adecuados y hacérselo saber a través de un sistema de comunicación efectivo. En los casos estudiados se trata de pequeños y medianos productores, se observa que ponen en práctica estrategias efectivas de mercadeo y ventas, que les permiten mantener una relación de largo plazo con los clientes.

¹³ Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. 11ª edición. México. Pearson Educación. 2013. p 48.

Con base en las variables de la mezcla de mercadotecnia conocidas como las “4Ps”: producto, precio, plaza y promoción; a continuación, se presenta el análisis de la comercialización.

2.4.1.1 Producto

La variedad a producir por el pequeño artesano es el pan dulce. El mediano artesano produce pan dulce y francés.

La calidad del pan elaborado por ambos artesanos depende de materiales de alta calidad, horno de leña, equipo básico de uso manual y un panificador experimentado; el mediano artesano utiliza equipo manual y eléctrico. El público percibe la calidad a través de los sentidos y evalúa aspectos como la textura de miga y corteza, el color, olor, forma, tamaño y peso, que efectivamente satisfacen los requerimientos de la clientela en el Municipio.

En cuanto al diseño o presentación de los panes producidos, tanto el dulce como el francés son redondos, con apariencia de bollos.

Entre las características del pan dulce destacan: es producido sin preservantes, el olor es agradable y levemente azucarado, corteza dorada y textura ligeramente crocante. El pan francés tampoco lleva preservantes, es blanco y desabrido, corteza pálida, textura suave y húmeda. Ambos tipos de pan son ricos en hidratos de carbono, aportan proteínas de origen vegetal, fibra, vitaminas del grupo B, minerales como fósforo, magnesio y potasio. El tamaño de cada pan es de 10 centímetros de diámetro y unos cuatro de elevación.

Al pan producido en el Municipio no se le ha asignado marca, los clientes denominan las panaderías por el nombre del propietario, lo cual denota cierto nivel de posicionamiento. Sólo una panadería de mediano artesano tiene

nombre. El embalaje consiste en una bolsa plástica en la que se protege el pan al despacharlo, no lleva etiquetas ni marca para su diferenciación y/o promoción. El servicio se presta todos los días, el horario es amplio, inicia a las 8 de la mañana y cierra a las 7 de la noche. Una panadería de mediano artesano tiene reparto a las aldeas.

2.4.1.2 Precio

El precio de venta al consumidor final es de Q.1.00 por unidad de los panes dulce o francés, sin descuentos, el pago es inmediato. Una de las panaderías de mediano artesano, en las ventas a intermediarios minoristas concede un descuento del 20%, es decir que les vende cada pan a Q.0.80.

2.4.1.3 Plaza

El pequeño artesano utiliza un canal directo para la venta, del productor al consumidor. El mediano artesano también utiliza este canal directo, pero la mayoría de su venta la realiza a través de un intermediario minorista.

La cobertura de los pequeños artesanos es principalmente en la cabecera municipal, aunque muchos de sus clientes vienen de las aldeas Gracias a Dios, La Trinidad, Las Palmas, Nueva Esperanza Chaculá y Guaxacaná. Los medianos artesanos también cubren la cabecera y uno de ellos reparte en las aldeas Gracias a Dios, La Trinidad, Las Palmas, Nueva Esperanza Chaculá, Guaxacaná, La Laguna Chaquial, Cajtaví, Santa Rosa, El Olvido y Santa Teresa, asimismo a las aldeas cercanas del municipio de Jacaltenango; para ello utiliza un vehículo rutero.

Dado que se trata de un producto perecedero, no mantienen inventario. Las panaderías estudiadas se encuentran en la cabecera municipal y en las aldeas Gracias a Dios y Jomzalá.

2.4.1.4 Promoción

Utilizan formas no pagadas de promoción, no cuentan con rótulo que permita identificar el negocio y las referencias son generadas por consumidores satisfechos. Uno de los medianos artesanos utiliza el eslogan “la casa del pan”.

La atención es buena, el personal está bien entrenado y es amable. No realizan promociones de ventas, aunque uno de los medianos artesanos brinda una reducción del 20% en compras mayores a Q.50.

La mezcla de mercado de las unidades artesanales de panadería se sustenta en un producto de aceptación popular y de consumo diario, con un precio accesible a las familias, venta directa al consumidor final, excepto el 41% de la producción total de panes dulce y francés del Municipio, que uno de los medianos artesanos distribuye a intermediarios minoristas. La acción promocional se da en forma de atención personalizada a clientes e intermediarios.

2.4.2 Canales de comercialización

“Los canales de comercialización pueden ser considerados como conjuntos de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo¹⁴”. Son las etapas en la transferencia entre productor y consumidor final.

El productor artesanal de la panadería es el primer participante en el proceso desde el momento en que decide realizar la producción.

Los minoristas son los intermediarios que tienen por función el suministro al consumidor final, quien es el último eslabón del canal de mercadeo.

¹⁴ Stern, Louis W., El-Ansary, Adel I., Coughlan, Anne, Cruz Roche, Ignacio. Canales de comercialización. 5ª edición. Madrid. Prentice Hall Iberia. 2013. p. 4.

Por otro lado, el artesano panificador adquiere la materia prima que su producción demanda en lo que se denomina “red de entrega de valor¹⁵”, en la que participa junto con sus proveedores, a fin de mejorar el desempeño y entregar valor para el cliente.

Como agentes de comercialización, los intermediarios minoristas operan en la distribución, estimulan y satisfacen la demanda al proporcionar lo producido en el momento oportuno y en la cantidad, calidad y precio adecuados.

En la actividad artesanal de la panadería, los intermediarios minoristas aportan una contribución significativa en la entrega del pan a los consumidores en las aldeas del municipio de Nentón.

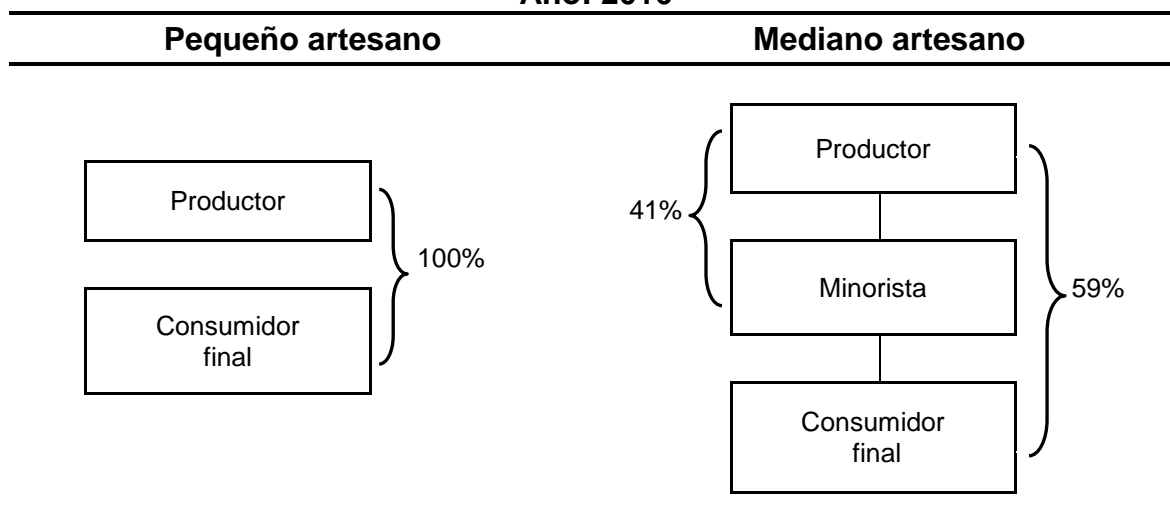
Se denomina canales directos cuando no se utiliza agentes de distribución porque el productor vende directamente al consumidor; en este caso, el productor puede conocer de manera directa la opinión del consumidor y mejorar el producto; también puede decidir cómo exhibe sus productos, dar una atención personalizada y desarrollar la lealtad del cliente.

Se usan canales indirectos cuando intervienen agentes en la distribución. Entre las razones para utilizarlos están la búsqueda de eficiencia y realizar un esfuerzo e inversión menores para llegar al mercado.

A continuación, se observan los canales de distribución que utilizan las unidades productoras estudiadas.

¹⁵ Kotler, op. cit. p. 293.

Gráfica 1
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Producción de Panadería
Canales de Comercialización
Año: 2016



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

El 100% de las transacciones del pequeño artesano panadero son directas entre productor y consumidor. La demanda procede de consumidores de la cabecera municipal y las aldeas cercanas, que acuden a la panadería a comprar el pan que consumen cada uno o dos días.

En el caso del mediano artesano de la panadería, el 59% de las ventas son directas al consumidor y el 41% al intermediario minorista.

2.4.3 Márgenes de comercialización

Se definen como la diferencia entre el precio que paga el consumidor final por un producto y el precio recibido por el productor. Como ejemplo de costos que inciden en los márgenes de comercialización que obtienen los participantes en el intercambio, se puede mencionar el envase o embalaje, carga y/o descarga, transporte, derechos de mercado y pesaje. Se elabora cuadro de márgenes de comercialización cuando interviene al menos un intermediario.

El total de la producción del pequeño artesano (368,950 panes) y el 59.46% de lo que produce el mediano artesano (518,100 panes), son comercializados sin intermediación, directo al consumidor final, al precio de Q.1.00 la unidad. Es necesario considerar que el 40.54% de la producción del mediano artesano (353,250 panes) se comercializa a Q.0.80 la unidad, debido a que se brinda un descuento del 20% al intermediario minorista.

En el cuadro siguiente se reflejan los márgenes de comercialización por unidad de pan, en un canal corto de comercialización, análisis que se aplica solamente a la porción de la producción que el mediano artesano comercializa por medio de intermediarios, quienes trasladan el producto al consumidor final por un precio de Q.1.00 la unidad. El margen bruto de mercadeo se calcula en relación con el precio final o precio pagado por el último consumidor. El margen neto de mercadeo es el porcentaje sobre el precio final que percibe la intermediación como beneficio neto al deducir los costos de mercadeo.

Cuadro 8
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Producción Artesanal
Márgenes de Comercialización Panadería
Año: 2016

Institución	Precio de venta Q.	Margen bruto Q.	Costos de mercadeo Q.	Margen neto Q.	% rendimiento sobre inversión	% de participación
Productor	0.80					80
Minorista	1.00	0.20	0.02	0.18	23	20
Embalaje			0.02			
Consumidor final						
Totales		0.20	0.02	0.18		100

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

El artesano panadero obtiene una participación del 80% del precio al consumidor final y el minorista 20%.

El minorista obtiene un rendimiento del 23% de la inversión, el cual representa un margen mayor que el ofrecido por el sistema bancario. Puede incrementar su volumen de ganancia en la medida que eleve el volumen de ventas, especialmente porque tiene bajos costos de mercadeo asociados a la actividad.

2.5 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Es preciso partir de que la administración es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos¹⁶”. El proceso administrativo está constituido por las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control.

Para efectos del presente estudio se analiza la etapa de organización desde los puntos de vista formal e informal. Se entiende como formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. La organización informal se describe como el conjunto de actividades pensadas sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.

2.5.1 Estructura organizacional

Es el marco formal que define el sistema de comunicación y autoridad en las unidades productoras.

Los pequeños artesanos de la panadería constituyen unidades poco complejas y no muestran separación de tareas, el propietario asume los roles de administrador, operario y vendedor con apoyo de mano de obra familiar.

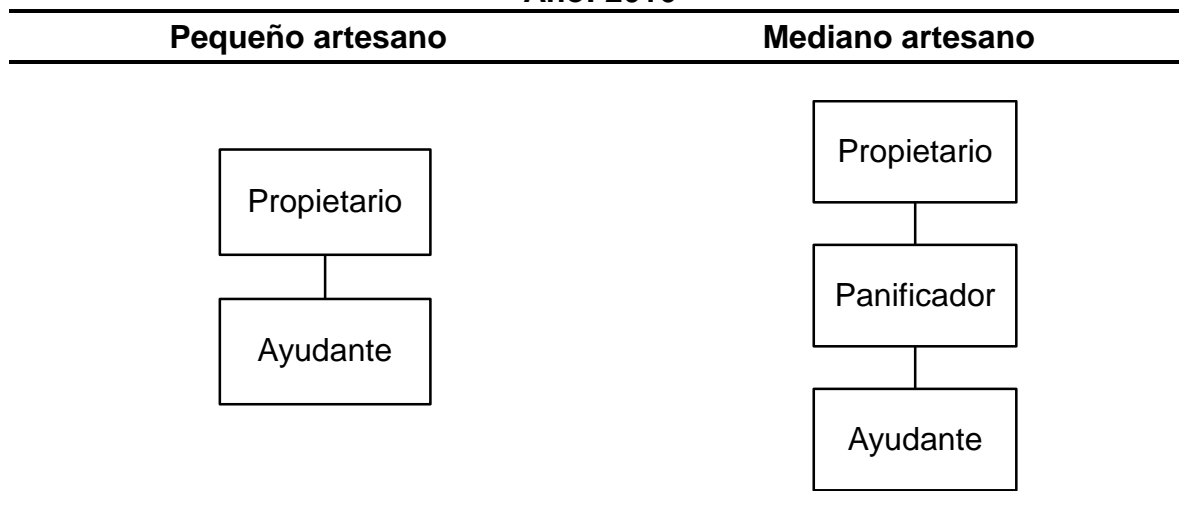
¹⁶ Gómez Rivera, Juan Francisco. Organización Empresarial. Material docente EPS 1-2016. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.

En la actividad de los medianos artesanos se observa división del trabajo; el propietario dirige la operación y contrata personal operativo.

En las unidades productivas analizadas el grado de formalización es bajo, los pequeños y medianos artesanos carecen de instrumentos escritos para la aplicación de reglas y procedimientos que orienten el comportamiento de los empleados.

A continuación, se muestra la estructura organizacional de las panaderías objeto de estudio.

Gráfica 2
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Producción de Panadería
Estructura Organizacional
Año: 2016



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Se observa centralización de la autoridad y toma de decisiones, responsabilidad que recae sobre el propietario. El mando es lineal y las instrucciones fluyen de arriba hacia abajo, en la práctica se aplica la jerarquización.

Funcionan con un grado aceptable de coordinación, porque logran armonizar los esfuerzos de los colaboradores y colocar lo producido a disposición de los clientes, en forma oportuna y consistente, en la calidad y cantidad que el mercado les demanda.

Para los medianos artesanos panaderos la actividad es realizada por un panificador contratado, quien da instrucciones a un ayudante. La ley prescribe que el pago a éstos es a destajo, por quintal producido; sin embargo, se observó que en Nentón el salario diario asignado es superior al legalmente establecido.

Las labores de venta son realizadas por el propietario y miembros de su familia, quienes se turnan para atender el negocio. Las ventas se registran en forma empírica, inmediata y con cierre diario; la contabilidad es llevada por un perito contador externo.

2.6 GENERACIÓN DE EMPLEO

Las unidades de producción artesanal de pan analizadas son fuente de empleo en el Municipio.

Se identificó cuatro unidades artesanales pequeñas, en cada una labora el propietario y un ayudante, lo que representa 8 puestos de trabajo realizado con mano de obra familiar. En las tres unidades medianas trabajan el propietario, panificador y ayudante, es decir que generan 9 oportunidades de empleo en las que combinan mano de obra familiar y asalariada. En total, la actividad artesanal de la panadería genera 17 empleos en el Municipio.

La incorporación de intermediarios en la distribución de pan, genera indirectamente otras oportunidades laborales; además, estimula el emprendimiento comercial, al menos en pequeña escala.

2.7 RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

De momento, el pan que proveen las panaderías del Municipio satisface los requerimientos de los clientes. Aconsejados por los distribuidores de su materia prima, han intentado presentar otros tipos de pan, los cuales han sido rechazados por el público.

Varias aldeas son atendidas por vehículos ruteros que traen pan de otros municipios, particularmente de San Mateo Ixtatán. Sin duda, existen posibilidades de crecimiento en cuanto a la ampliación de las rutas de reparto.

Por ello, se propone:

- Realizar un estudio sobre el mercado potencial a fin de determinar una mezcla de mercadotecnia adecuada para nuevas rutas; si es necesario, ajustar las características del producto u otras variables.

Como parte del estudio propuesto, es importante:

- Analizar cuáles son los canales de comercialización más apropiados y determinar los márgenes aceptables para fundamentar la rentabilidad de estas estrategias.
- Evaluar si la capacidad de la estructura organizacional actual permite ampliar el negocio mediante la utilización de los recursos ya existentes.
- Desarrollar el análisis financiero y determinar las capacidades requeridas para la ampliación.

CAPÍTULO III

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SAL DE CEBOLLA

Con la visión de generar un proyecto que contribuya al desarrollo socioeconómico del municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango, con énfasis particular en uno de los centros poblados observados durante el trabajo de campo del Ejercicio Profesional Supervisado, primer semestre de 2016, se plantea crear una organización productiva en la aldea La Unión.

En este centro poblado actualmente se produce cebolla, el volumen de producción es adecuado para emprender un proyecto de transformación agroindustrial para producir sal de cebolla, que tiene el potencial de contribuir al sostenimiento de familias y mejorar su nivel de vida.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Se propone el Proyecto Producción de Sal de Cebolla en la aldea La Unión, del municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango; para el efecto, se plantea establecer la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN).

El proyecto tendrá una vida útil de cinco años y se producirá sal de cebolla en sobres de seis gramos. Para el primer año, el valor de la producción ascenderá a Q.271,594.00, equivalente a un volumen de producción bruta de 28,577 docenas de sobres; se estima una merma del 1%, para una producción neta de 28,291 docenas de sobres. Cada año, se incrementará en 10% la producción.

Se requiere la inversión total de Q.42,547.00 para iniciar el proyecto, diez asociados aportarán Q.24,547.00 del financiamiento requerido y Q.18,000.00 serán captados de fuentes externas.

La sal de cebolla se comercializará inicialmente en las aldeas de los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista. Las acciones de comercialización tendrán por objeto distribuir la producción por medio de tiendas minoristas, a las que se proveerá la docena de sobres a Q.9.60. La sal de cebolla se comercializará bajo la marca Nutrisazón.

3.2 JUSTIFICACIÓN

Los habitantes del municipio de Nentón sufren pobreza, dada una combinación de elementos como el aislamiento geográfico y la falta de acceso a oportunidades de desarrollo socioeconómico.

El Proyecto Producción de Sal de Cebolla en la aldea La Unión, del municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango, permitirá generar oportunidades de superación para los pobladores. Entre los beneficios esperados está el mejoramiento de las condiciones de vida, en particular la situación económica, salud, nutrición e higiene. Se espera que la elaboración de sal de cebolla dinamice el intercambio y bienestar económico mediante el aprovechamiento de la materia prima ya disponible en la comunidad.

Al inicio se beneficiará a las familias de la aldea seleccionada para el proyecto; no obstante, en el mediano y largo plazo se espera que esta experiencia productiva impulse a replicar en otros centros poblados del Municipio el proceso de identificación de potencialidades y diseño de emprendimientos que permitan aprovechar los recursos ya existentes, entre ellos los naturales y humanos.

El Municipio cuenta con las condiciones climáticas requeridas para el cultivo y para un adecuado proceso de deshidratación de la cebolla. De igual forma, las características geográficas, distancia y acceso físico a la aldea La Unión son favorables para la implementación de este proyecto productivo.

La demanda insatisfecha para la sal de cebolla, calculada para los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista, asciende a 101,039 docenas de sobres, de la cual se planea cubrir el 28%.

Se tiene la responsabilidad de analizar y diseñar los estudios de mercado, administrativo-legal, técnico y financiero, necesarios para determinar la viabilidad y rentabilidad de la propuesta.

Esto implica que, con base en lo observado durante el trabajo de campo, se tomen en consideración aspectos locales de carácter social, económico y cultural, que tendrán influencia en la ejecución. Conforme al análisis financiero se determinó que el proyecto es rentable.

3.3 OBJETIVOS

A fin de contar con lineamientos básicos para implementar el Proyecto Producción de Sal de Cebolla, se toman como punto de partida los siguientes objetivos:

3.3.1 General

Generar desarrollo en el Municipio por medio de una actividad agroindustrial que permita aprovechar la producción existente de cebolla cuya transformación en sal de cebolla es potencialmente rentable.

3.3.2 Específicos

- Contribuir a mejorar la economía y salud en el Municipio por medio de la generación de oportunidades de trabajo para los pobladores.
- Aprovechar las condiciones favorables del cultivo local de cebolla como insumo fundamental para la producción de sal de cebolla.
- Promover la organización productiva en el Municipio.

3.4 ESTUDIO DE MERCADO

“La investigación de mercados es el proceso sistemático que implica diseñar métodos para recopilar información, administrar la recolección de datos, analizar e interpretar los resultados para la toma de decisiones confiables y costeables¹⁷”.

El análisis del mercado ayuda a valorar las oportunidades de comercialización existentes para el producto que se desea introducir. Permite determinar y proyectar la oferta y la demanda, el consumo aparente y la demanda insatisfecha, a fin de establecer la viabilidad del emprendimiento.

Proporciona información para identificar a los clientes que tengan necesidades, características o preferencias parecidas, así como reconocer a los competidores actuales y potenciales.

3.4.1 Identificación del producto

La sal de cebolla será comercializada en sobres individuales de seis gramos, se identificará bajo la marca Nutrisazón, con el respaldo legal y comercial de la entidad productora, ASOPAINEN.

El sobre llevará impresos los datos relacionados con el origen: “Producto centroamericano hecho en Guatemala por la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN), ubicada en aldea La Unión, municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango.”

¹⁷ Hair Jr., Joseph F., Bush, Robert P., Ortinau, David J. Investigación de mercados en un ambiente de información digital. 4ª edición. México. McGraw Hill Educación. 2010. Pág. 4.

3.4.1.1 Descripción del producto

La sal de cebolla es un condimento frecuente en los hogares guatemaltecos, compuesto básicamente por cebolla, sal yodada y estearato de calcio como elemento antiaglutinante.

3.4.1.2 Características del producto

- La sal de cebolla se ha convertido en aliada de las personas que disfrutan cocinar, que desean ahorrarse tiempo o la manipulación de la cebolla fresca.
- Mediante su uso, se puede incrementar el sabor de los platillos, agregar originalidad y brindar nuevas experiencias al paladar.

La composición nutricional de la sal de cebolla involucra los componentes de la sal y la cebolla, como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 1
Composición Nutricional
Sal de Cebolla
Datos por cada seis gramos
Año: 2016

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Calorías	Caloría	5.00	Fósforo	Miligramos	6.60
Grasas	Gramos	0.02	Calcio	Miligramos	5.08
Hidratos de carbono	Gramos	1.006	Zinc	Miligramos	0.06
Fibra alimentaria	Gramos	0.40	Vitamina B6	Miligramos	0.02
Proteínas	Gramos	0.32	Vitamina C	Miligramos	1.40
Potasio	Miligramos	37.00	Vitamina E	Miligramos	0.10
Magnesio	Miligramos	0.80	Folatos	Microgramos	1.40
Hierro	Miligramos	0.06	Yodo	Miligramos	0.16
Sodio	Miligramos	1,516.00			

Fuente: elaboración propia con base en datos proporcionados por nutricionista.

De acuerdo con la opinión de nutricionista certificada, una familia de cinco miembros puede consumir, sin riesgos para su salud, tres sobres que contengan seis gramos de sal de cebolla por día, es decir 21 sobres por semana (anexo 3).

No obstante, para el presente proyecto se considera el consumo de cinco sobres semanales por familia.

3.4.1.3 Mercado objetivo

El mercado meta de la sal de cebolla Nutrisazón se ubica en los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista, lo integran las amas de casa y otras personas que preparan los alimentos de las familias de estos municipios.

3.4.2 Oferta

“Los principales aspectos económicos que explican el comportamiento de los mercados vinculados al proyecto de inversión que se evalúa corresponden al comportamiento de la demanda, de la oferta y de los costos, así como a la maximización de los beneficios¹⁸”.

A los bienes y servicios que los productores libremente desean ofertar para responder a esta demanda se les denomina oferta del mercado. En el mercado, se vinculan oferta y demanda y se determina un equilibrio de mercado, que representa la relación entre precio y cantidad acordada de un producto o servicio.

La oferta del mercado estudia la conducta de los empresarios. Los principales elementos que condicionan la oferta son el costo de producción del bien o

¹⁸ Sapag Chain, Nassir. Evaluación de proyectos de inversión en la empresa. Segunda reimpresión. Argentina. Gráfica Pinter, S.A. 2004. Pág 26.

servicio, el grado de flexibilidad tecnológica en la producción, las expectativas de los productores, la cantidad de empresas en el sector y el nivel de barreras a la entrada de nuevos competidores, el precio de los bienes relacionados y la capacidad adquisitiva de los consumidores, entre otros.

3.4.2.1 Oferta total histórica y proyectada

Durante la investigación de mercado, por medio de la encuesta a tiendas y abarroterías (ver anexo 4), se estableció que la oferta existente de sal de cebolla en los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista se caracteriza por ser de origen externo a esta región geográfica. Actualmente, el abastecimiento de este producto es realizado por una empresa nacional, con sede en la ciudad capital.

Cuadro 9
Municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista
Departamento de Huehuetenango
Oferta Total Histórica y Proyectada de Sal de Cebolla
Período: 2011 – 2020
(unidad: sobre de seis gramos)

Año	Producción	Importaciones	Oferta total
2011		118,618	118,618
2012		131,797	131,797
2013		146,442	146,442
2014		162,713	162,713
2015		180,792	180,792
2016		194,652	194,652
2017		210,178	210,178
2018		225,704	225,704
2019		241,231	241,231
2020		256,757	256,757

Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos por medio de encuesta realizada en tiendas de los municipios de Nentón, Jacaltenango y San Antonio Huista, a través del método de mínimos cuadrados.

Se aplicó el método de mínimos cuadrados, en donde $a = 148,072$, $b = 15,526$ y $x = 3$ para determinar las importaciones (ver anexo 5).

3.4.3 Demanda

A la búsqueda por parte de los consumidores de satisfactores de un requerimiento o necesidad se le conoce como demanda del mercado.

Debido a la variedad de necesidades y que los recursos para satisfacerlas tienen un límite, el consumidor tiene que jerarquizarlas y definir una relación entre la cantidad y el precio en que está dispuesto a comprar.

Entre los factores que pueden afectar el comportamiento de la demanda y, en consecuencia, las operaciones y las decisiones estratégicas, hay que tomar en consideración la cantidad de consumidores y sus ingresos, el precio de bienes complementarios y sustitutos, los gustos y preferencias, así como las expectativas relacionadas con la variación de precios a futuro.

3.4.3.1 Demanda potencial histórica y proyectada

La demanda potencial es la cantidad de sobres de sal de cebolla que los consumidores de los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista, están dispuestos a adquirir.

Ésta se determinó con base en la población proyectada por el Instituto Nacional de Estadística para el período 2011-2020, de la cual se delimita el 25% en función de ingresos, gustos, preferencias y expectativas.

Cuadro 10
Municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista
Departamento de Huehuetenango
Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Sal de Cebolla
Período: 2011 – 2020
(unidad: sobre de seis gramos)

Año	Hogares	Delimitación 25%	Consumo por hogar (sobres/año)	Demanda potencial
2011	19,164	4,791	260	1,245,660
2012	19,664	4,916	260	1,278,160
2013	20,168	5,042	260	1,310,920
2014	20,669	5,167	260	1,343,420
2015	21,162	5,291	260	1,375,660
2016	21,649	5,412	260	1,407,120
2017	22,136	5,534	260	1,438,840
2018	22,615	5,654	260	1,470,040
2019	23,082	5,771	260	1,500,460
2020	23,530	5,883	260	1,529,580

Fuente: elaboración propia, con base en Proyecciones de Población 2011–2020 del XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE–.

La especialista consultada certificó que el consumo seguro para una familia puede ser hasta tres sobres por día (ver anexo 3); no obstante, el presente proyecto considera cinco sobres semanales equivalentes al consumo de 260 sobres por hogar/año.

3.4.3.2 Consumo aparente histórico y proyectado

Para el efecto, se toma el volumen total de la producción de los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista (a la fecha es cero), se suman las importaciones (nacionales, en este caso) y se deducen las exportaciones.

Cuadro 11
Municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista
Departamento de Huehuetenango
Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Sal de Cebolla
Período: 2011 – 2020
(unidad: sobre de seis gramos)

Año	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
2011		118,618		118,618
2012		131,797		131,797
2013		146,442		146,442
2014		162,713		162,713
2015		180,792		180,792
2016		194,652		194,652
2017		210,178		210,178
2018		225,704		225,704
2019		241,231		241,231
2020		256,757		256,757

Fuente: elaboración propia, con base en datos de encuesta realizada en tiendas y abarroterías de los municipios de Nentón, Jacaltenango y San Antonio Huista, a través del método de mínimos cuadrados.

Dado que en el Municipio aún no se realiza producción ni exportaciones de sal de cebolla, el consumo aparente es igual a las importaciones.

3.4.3.3 Demanda insatisfecha histórica y proyectada

Establecida la demanda potencial y el consumo aparente de sobres de sal de cebolla para los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista, se calcula la demanda insatisfecha que equivale a la cantidad no cubierta por el actual oferente.

Cuadro 12
Municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista
Departamento de Huehuetenango
Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Sal de Cebolla
Período: 2011 – 2020
(unidad: sobre de seis gramos)

Año	Demanda potencial	Consumo aparente	Demanda insatisfecha
2011	1,245,660	118,618	1,127,042
2012	1,278,160	131,797	1,146,363
2013	1,310,920	146,442	1,164,478
2014	1,343,420	162,713	1,180,707
2015	1,375,660	180,792	1,194,868
2016	1,407,120	194,652	1,212,468
2017	1,438,840	210,178	1,228,662
2018	1,470,040	225,704	1,244,336
2019	1,500,460	241,231	1,259,229
2020	1,529,580	256,757	1,272,823

Fuente: elaboración propia, con base en datos presentados en cuadros de la demanda potencial y consumo aparente históricos y proyectados de sal de cebolla.

Este estudio permite determinar que existe una porción significativa de mercado potencial. Para el primer año del proyecto, se calcula que hay una demanda no cubierta de 1,212,468 unidades, equivalente a 101,039 docenas de sobres de seis gramos, lo que resulta favorable para producir sal de cebolla para estos municipios.

Se planea cubrir el 28% de esta demanda insatisfecha con una producción neta de 28,291 docenas de sobres de sal de cebolla; se contempla incrementar la producción en 10% cada año.

3.4.4 Precio

La docena de sobres de seis gramos de sal de cebolla, de la marca que tiene presencia en los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista, es distribuida al intermediario minorista a un precio de Q.9.60.

3.5 ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico determina la función de producción óptima en la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la elaboración de la sal de cebolla; define el tamaño y localización, el proceso de producción y la tecnología a utilizar; establece los costos de producción y mantenimiento, que sirven de base para el estudio técnico, identifica el equipo de producción e instalaciones.

3.5.1 Localización

Al elegir la localización se toman en cuenta distintos factores que se atienden durante el proceso de producción de la sal de cebolla, como la disponibilidad de mano de obra, abastecimiento de materia prima, medios y costos de transporte.

3.5.1.1 Macrolocalización

El departamento de Huehuetenango, al que pertenece el municipio de Nentón, se encuentra ubicado en la región noroccidental del país, su cabecera es Huehuetenango. El departamento limita al norte y oeste con México, al sur con los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango y Totonicapán y al este con El Quiché. La cabecera departamental dista 264 kilómetros de la ciudad de Guatemala y se ubica a una altura de 1,901.64 metros sobre el nivel del mar. El municipio de Nentón está situado a 102 kilómetros de la cabecera departamental de Huehuetenango y a 366 kilómetros de la ciudad de Guatemala; su extensión territorial es de 787 kilómetros cuadrados.

La principal vía de acceso hacia el municipio de Nentón es la carretera Interamericana CA-1; en el entronque ubicado en el kilómetro 327 entre la Democracia y la Mesilla inicia la carretera asfaltada RD-Huehue-12 que atraviesa el Municipio. El Municipio colinda al norte y oeste con México; al sur con los municipios de Jacaltenango, San Miguel Acatán y San Sebastián Coatán; al este con el municipio de San Mateo Ixtatán.

3.5.1.2 Microlocalización

Se propone que el proyecto se desarrolle en la aldea La Unión, del municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango, con el objetivo principal de generar una mayor demanda para el consumo interno del cultivo de cebolla e incentivar el crecimiento socioeconómico en el lugar. Para llegar a la aldea La Unión, desde la cabecera municipal, es necesario recorrer 16.3 kilómetros por carretera de terracería, la cual se encuentra en regular estado.

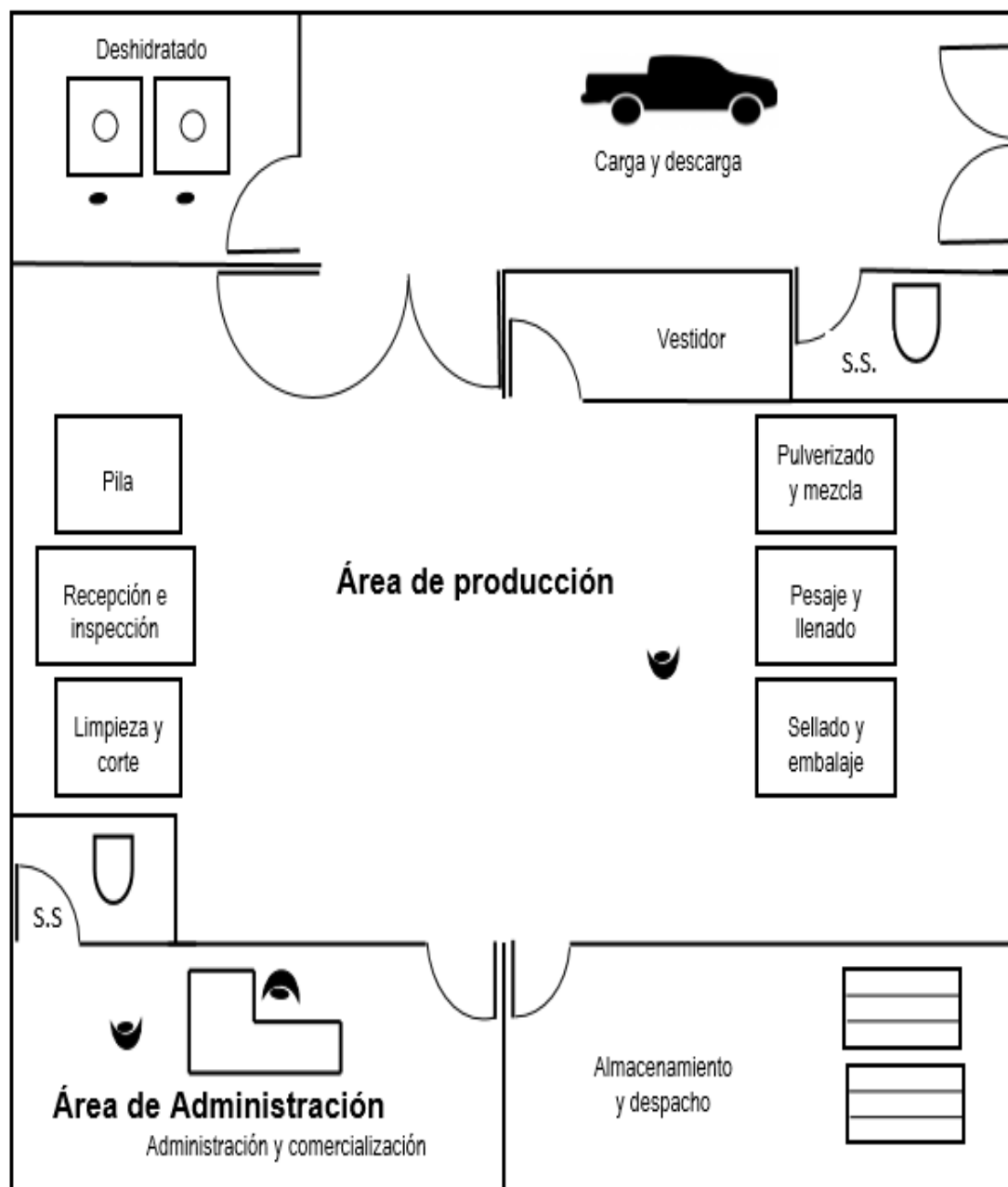
3.5.2 Tamaño

El primer año se propone cubrir 28% de la demanda insatisfecha, con incrementos anuales del 10%. La vida útil del proyecto será de cinco años, con una producción bruta total de 174,469 docenas de sobres de seis gramos de sal de cebolla; con 1% de merma, se estima una producción neta de 172,725 docenas; el ingreso total esperado por concepto de ventas asciende a Q.1,658,161.00.

3.5.2.1. Distribución de planta

La planta incluye las áreas de producción y administración. La distribución de los equipos de producción se ha diseñado de forma que el producto tenga un flujo libre y secuencial, a fin de maximizar el uso de los espacios y las instalaciones.

Gráfica 3
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Distribución de Instalaciones
Año: 2016



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Las dimensiones de la estructura son 12 metros de largo x 10 metros de ancho. El espacio está distribuido en las áreas de: recepción e inspección, limpieza y corte, deshidratado, pulverizado y mezcla, pesaje y llenado, sellado y empaque, almacenamiento y despacho, administración y comercialización. Cuenta con energía eléctrica y agua potable.

3.5.3 Volumen y valor de la producción

En el cuadro de volumen y valor de la producción de sal de cebolla se describe la producción programada para cinco años, con la cual se propone cubrir el 28% de la demanda insatisfecha.

Cuadro 13
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Volumen y Valor de la Producción
Período: 2016 – 2020
(docena de sobres de seis gramos)

Año	Producción bruta	Merma 1%	Producción Neta	Precio de venta Q.	Valor total Q.
1	28,577	286	28,291	9.60	271,594
2	31,435	314	31,121	9.60	298,762
3	34,579	346	34,233	9.60	328,637
4	38,037	380	37,657	9.60	361,507
5	41,841	418	41,423	9.60	397,661
Totales	174,469	1,744	172,725		1,658,161

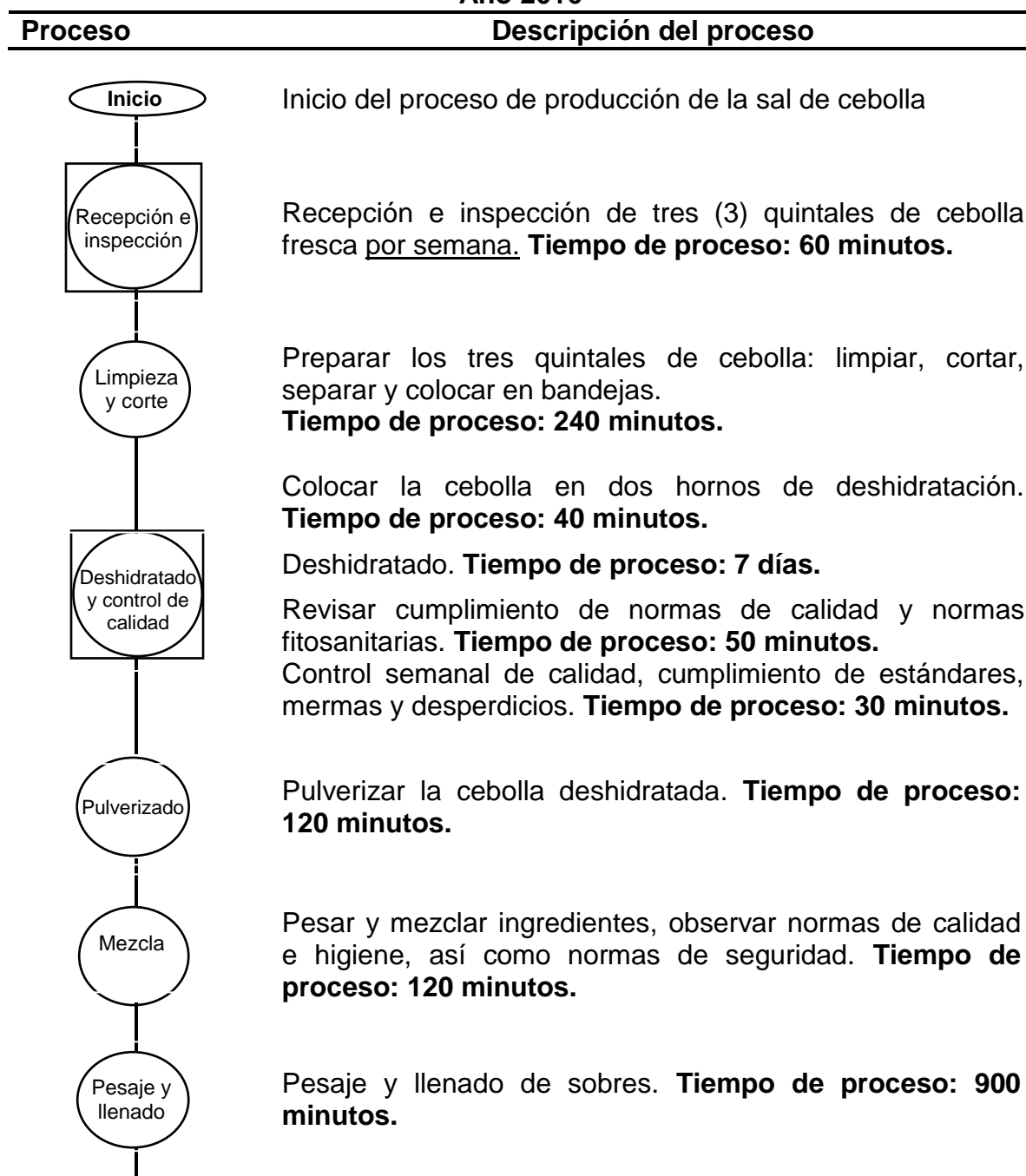
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

La producción tendrá incrementos anuales del 10%; se prevé una merma del 1% y un precio de venta de Q.9.60 estable a lo largo de la vida útil del proyecto.

3.5.4 Proceso productivo





El proceso productivo de la sal de cebolla se desarrolla en varios pasos, los cuales se describen a continuación:

Gráfica 4
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Flujograma del Proceso Productivo
para la producción de 595 docenas de sobres de seis gramos
Año 2016



Continúa en la siguiente página...

...viene de la página anterior

Proceso	Descripción del proceso
	Manualmente, sellar y troquelar fechas de producción y vencimiento. Tiempo de proceso: 835 minutos. Inspección final. Tiempo de proceso: 65 minutos.
	Embolsar por docenas, luego colocar en bolsas de doce docenas. Tiempo de proceso: 45 minutos. Almacenar. Tiempo de proceso: 15 minutos.
	Limpieza diaria de equipo de producción. Tiempo de proceso: 70 minutos. Limpieza semanal. Tiempo de proceso: 45 minutos.
	Fin del proceso

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

El primer paso es la adquisición de la cebolla en el mercado local, con un proveedor ya establecido, en los precios, cantidades y tiempos de entrega negociados previamente. Durante el primer año, se comprarán tres quintales de cebolla fresca por semana.

Al recibir la cebolla, es preciso revisar la calidad en cuanto a tamaño, grado de maduración, limpieza razonable, sin lastimaduras ni descomposición.

El proceso productivo de la sal de cebolla requiere una fase de deshidratación de la cebolla, la cual inicia con la limpieza de las unidades a utilizar. Éstas se cortan en rodajas, se separan en aros y se colocan en bandejas metálicas. Cada semana se procesarán tres quintales de cebolla fresca para obtener 31 libras de cebolla deshidratada.

El deshidratado puede hacerse al sol o en horno. Para el proyecto se utilizará dos hornos solares; dependiendo de la estación, se prevé un tiempo de secado de siete días, por lo que es recomendable aprovechar la plenitud del sol en las estaciones más cálidas del año, a fin de acortar los tiempos, lograr un producto de mejor calidad y un eficiente control de inventario.

La elaboración de la sal de cebolla inicia con la pulverización de la cebolla deshidratada y la mezcla de ingredientes, durante la cuales se debe observar normas de calidad e higiene. Las normas de seguridad cobran especial importancia debido a la volatilidad del polvo de estearato de calcio. Los controles requeridos implican el registro cuidadoso de mermas y desperdicios.

Los siguientes pasos son pesaje, llenado y sellado; en este punto se requiere realizar una inspección final al producto terminado. Se procede luego al embalaje para lo cual los sobres de sal de cebolla son embolsados por docena, luego se colocan en bolsas de 144 unidades y se almacenan hasta su despacho.

Se programa la limpieza diaria del equipo de producción al final de cada jornada y la limpieza semanal. Como aspectos críticos para la medición de tiempos del proceso productivo de la sal de cebolla, es necesario considerar que se comprarán y procesarán tres quintales de cebolla fresca por semana y que la deshidratación tomará siete días.

3.5.5 Requerimientos técnicos

La mano de obra estará conformada por un(a) operario(a) para el proceso de producción. El administrador dirigirá el área debido a que no se contratará un encargado de producción. La jornada laboral será de lunes a viernes, en horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y sábado de 8:00 a.m. a 12:00 horas.

La materia prima necesaria para elaborar la sal de cebolla incluye: cebolla deshidratada y sal yodada, ambas como base, a la que se agrega estearato de calcio como antiaglutinante.

El mobiliario y equipo debe cubrir aspectos relacionados con la manipulación de la materia prima, así como el cumplimiento de estándares de humedad (entre 1.00 y 3.50) y acidez (pH 7.68 y 8.01) que se deben monitorear continuamente; de igual manera, facilitar las funciones de producción y comercialización.

Tabla 2
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Requerimientos Técnicos
Año: 2016

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Equipo de producción		
Hornos solares de deshidratación	Unidad	2
Molino	Unidad	1
Balanza de precisión con pantalla digital	Unidad	1
Balanza de humedad	Unidad	1
Potenciómetro para medir acidez	Unidad	1
Cilindro manual de mezclado	Unidad	1
Selladora manual	Unidad	1
Troqueladora manual	Unidad	1
Mobiliario y equipo		
Silla secretarial	Unidad	1
Silla de espera	Unidad	2
Escritorio metálico	Unidad	1
Archivo de metal	Unidad	1
Mesas de preparación	Unidad	4
Bandejas metálicas	Unidad	12
Estanterías de metal	Unidad	2
Teléfono	Unidad	1
Dispensador de agua	Unidad	1
Equipo de computación		
Computadora	Unidad	1
Impresora	Unidad	1

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior

Descripción	Unidad	Cantidad
Vehículos		
Motocicleta 100cc.	Unidad	1
Materia prima		
Cebolla fresca	Quintal	12.00
Sal yodada	Quintal	2.50
Estearato de calcio	Libra	6.00
Mano de obra		
Recepción e inspección	Día	0.50
Limpieza y corte	Día	2.00
Deshidratado y control de calidad	Día	1.00
Pulverizado	Día	1.00
Mezcla	Día	1.00
Pesaje y llenado	Día	9.00
Sellado e inspección	Día	9.00
Embalaje y almacenaje	Día	1.00
Limpieza de equipo	Día	1.50
Costos indirectos variables		
Sobres autoadhesivos de 6 gramos	Unidad	28,577
Bolsas plásticas pequeñas para 1 docena	Unidad	2,381
Bolsas plásticas grandes para 12 docenas	Unidad	198
Costos fijos de producción		
Alquiler de local	Mensual	1
Herramientas y utensilios de producción		
Guantes de látex	Unidad	20
Mascarillas	Unidad	4
Lentes protectores	Unidad	1
Redecillas para el cabello	Unidad	4
Balde plástico, capacidad 25 lb	Unidad	1
Escurreidor plástico, capacidad 25 lb	Unidad	1
Tabla plástica	Unidad	1
Cuchillo	Unidad	1
Cuchara medidora	Unidad	1
Gastos de ventas		
Sueldo vendedor	Mensual	1
Combustibles	Galón	12
Mantenimiento motocicleta	Mensual	1
Publicidad y propaganda		
Afiches	Unidad	40
Degustaciones	Unidad	250

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Gastos de administración		
Sueldo administrador	Mensual	1
Honorarios contador	Mensual	1
Energía eléctrica	Mensual	1
Agua	Mensual	1
Servicio telefónico	Mensual	1
Papelería y útiles	Mensual	1

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Contar con la información correcta y oportuna en relación con las cantidades de materia prima, mano de obra, costos, mobiliario y equipo, entre otros rubros, es fundamental para planificar y ejecutar el proceso productivo de la sal de cebolla, durante el ciclo de vida propuesto para el proyecto.

3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

Muestra elementos y herramientas de planificación estratégica, establece el tipo y denominación de la entidad propuesta, el marco jurídico que le da sustento, la estructura organizacional, así como las atribuciones de los órganos directivos y las unidades administrativas, entre otros aspectos. La estructura del estudio administrativo legal se presenta a detalle en el Capítulo V.

3.7 ESTUDIO FINANCIERO

En el estudio financiero se analizan la inversión fija, inversión en capital de trabajo e inversión total, que se relacionan con la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad del proyecto de producción de sal de cebolla.

3.7.1 Inversión fija

Está compuesta por desembolsos para la adquisición de activos tangibles que permiten aumentar la productividad de la asociación (equipo de producción,

mobiliario y equipo, equipo de computación y vehículos, cuya vida útil será de cinco años) e intangibles (gastos de organización).

Cuadro 14
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Inversión Fija
Año: 2016

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
Tangible				23,000
Equipo de producción				10,035
Hornos solares de deshidratación	Unidad	2	3,000	6,000
Molino	Unidad	1	385	385
Balanza de precisión con pantalla digital	Unidad	1	500	500
Balanza de humedad	Unidad	1	400	400
Potenciómetro para medir acidez	Unidad	1	750	750
Cilindro manual de mezclado	Unidad	1	450	450
Selladora manual	Unidad	1	1,200	1,200
Troqueladora manual	Unidad	1	350	350
Mobiliario y equipo				4,365
Silla secretarial	Unidad	1	250	250
Silla de espera	Unidad	2	45	90
Escritorio metálico	Unidad	1	500	500
Archivo de metal	Unidad	1	275	275
Mesas de preparación	Unidad	4	300	1,200
Bandejas metálicas	Unidad	12	100	1,200
Estanterías de metal	Unidad	2	300	600
Teléfono	Unidad	1	150	150
Dispensador de agua	Unidad	1	100	100
Equipo de computación				3,600
Computadora	Unidad	1	3,000	3,000
Impresora	Unidad	1	600	600
Vehículos				5,000
Motocicleta 100cc.	Unidad	1	5,000	5,000
Intangible				3,500
Gastos de organización				3,500
Escritura y formación	Unidad	1	3,500	3,500
Total				26,500

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

El equipo de producción, mobiliario y equipo, equipo de computación y vehículos son activos fijos que dotarán a la asociación de condiciones necesarias para llevar a cabo sus actividades. Los activos intangibles están integrados por los gastos de organización y gastos de instalación.

3.7.2 Inversión en capital de trabajo

Está integrado por los bienes que permitirán poner en marcha la producción de cebolla, incluye materia prima, mano de obra, costos indirectos variables, costos fijos de producción, gastos de ventas y gastos de administración, que constituyen recursos necesarios para la operación del proyecto durante un ciclo productivo.

Cuadro 15
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Inversión en Capital de Trabajo (1 mes)
Año: 2016

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
Materia prima				4,153
Cebolla fresca	Quintal	12.00	300.00	3,600
Sal yodada	Quintal	2.50	185.00	463
Estearato de calcio	Libra	6.00	15.00	90
Mano de obra				2,738
Recepción e inspección	Día	0.50	81.87	41
Limpieza y corte	Día	2.00	81.87	164
Deshidratado y control de calidad	Día	1.00	81.87	82
Pulverizado	Día	1.00	81.87	82
Mezcla	Día	1.00	81.87	82
Pesaje y llenado	Día	9.00	81.87	737
Sellado e inspección	Día	9.00	81.87	737
Embalaje y almacenaje	Día	1.00	81.87	82
Limpieza de equipo	Día	1.50	81.87	123
Bonificación incentivo		26.00	8.33	217
Séptimo día				391

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Total Q.
Costos indirectos variables				3,403
Cuotas patronales 12.67%		2,521.00	0.1267	319
Prestaciones laborales 30.55%		2,521.00	0.3055	770
Sobres autoadhesivos para 6 g	Unidad	28,577	0.08	2,286
Bolsas plásticas pequeñas para 1 docena	Unidad	2,381	0.01	24
Bolsas plásticas grandes para 12 docenas	Unidad	198	0.02	4
Costos fijos de producción				671
Alquiler de local	Mensual	1	500.00	500
Herramientas y utensilios de producción				171
Guantes de látex	Unidad	20	0.50	10
Mascarillas	Unidad	4	3.00	12
Lentes protectores	Unidad	1	15.00	15
Redecillas para el cabello	Unidad	4	1.00	4
Balde plástico, capacidad 25 lb	Unidad	1	40.00	40
Escurreidor plástico, capacidad 25 lb	Unidad	1	35.00	35
Tabla plástica	Unidad	1	15.00	15
Cuchillo	Unidad	1	30.00	30
Cuchara medidora	Unidad	1	10.00	10
Gastos de ventas				490
Combustibles	Galón	12	20.00	240
Afiches	Unidad	40	4.00	160
Degustaciones	Unidad	250	0.36	90
Gastos de administración				4,592
Sueldo administrador	Mensual	1	2,550.00	2,550
Bonificación incentivo	Mensual	1	250.00	250
Cuota patronal 12.67%	Mensual	2,550	0.1267	323
Prestaciones laborales 30.55%	Mensual	2,550	0.3055	779
Honorarios contador	Mensual	1	400.00	400
Energía eléctrica	Mensual	1	100.00	100
Agua	Mensual	1	10.00	10
Servicio telefónico	Mensual	1	150.00	150
Papelería y útiles	Mensual	1	30.00	30
Total				16,047

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Como capital de trabajo se necesita una inversión de Q.16,047.00; los rubros más elevados son materia prima y gastos de administración.

3.7.3 Inversión total

En este cuadro se resume la inversión fija y el capital de trabajo, conformados por la adquisición de activos fijos tangibles e intangibles necesarios para iniciar la producción de sal de cebolla.

Cuadro 16
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Inversión Total
Año: 2016
(cifras en quetzales)

Descripción	Parcial	Total
Inversión fija		26,500
Equipo de producción	10,035	
Mobiliario y equipo	4,365	
Equipo de computación	3,600	
Vehículos	5,000	
Gastos de organización	3,500	
Inversión en capital de trabajo		16,047
Materia prima	4,153	
Mano de obra	2,738	
Costos indirectos variables	3,403	
Costos fijos de producción	671	
Gastos de venta	490	
Gastos de administración	4,592	
Total		42,547

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

La inversión total que se requiere para la producción de sal de cebolla asciende a Q.42,547.00. En la inversión fija el rubro financieramente más relevante es el equipo de producción. En la inversión en capital de trabajo predominan los gastos de administración y la materia prima.

3.7.4 Financiamiento

La inversión total que se requiere para llevar a cabo el proyecto se obtendrá de fuentes internas y externas; las internas incluyen el capital propio y las externas son las que se obtienen por medio de las entidades financieras.

ASOPAINEN iniciará con 10 asociados, cada uno de ellos aportará Q.2,454.70 a fin de reunir Q.24,547.00 como financiamiento interno del proyecto. Los recursos financieros requeridos para el proyecto se completarán con Q.18,000.00 que serán obtenidos de fuentes externas.

Cuadro 17
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Fuentes de Financiamiento
Año: 2016
(cifras en quetzales)

Descripción	Fuentes internas	Fuentes externas	Inversión total
Inversión fija	8,500	18,000	26,500
Equipo de producción		10,035	10,035
Mobiliario y equipo		4,365	4,365
Equipo de computación		3,600	3,600
Vehículos	5,000		5,000
Gastos de organización	3,500		3,500
Inversión en capital de trabajo	16,047		16,047
Materia prima	4,153		4,153
Mano de obra	2,738		2,738
Costos indirectos variables	3,403		3,403
Costos fijos de producción	671		671
Gastos de venta	490		490
Gastos de administración	4,592		4,592
Totales	24,547	18,000	42,547

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Las aportaciones de los asociados representan el 57.7% de los recursos requeridos por el proyecto, el financiamiento procedente de fuentes externas constituye el 42.3% de la inversión total para poner en marcha y ejecución del proyecto.

3.7.4.1 Plan de amortización del préstamo

Corresponde al plan de pagos para cancelar el préstamo adquirido para complementar el capital total de la inversión; a continuación, se detalla el valor de amortización y pago de tasa de interés.

Cuadro 18
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Plan de Amortización del Préstamo
Año: 2016
(cifras en quetzales)

Año	Amortización a capital	Tasa de interés 18%	Total	Saldo de capital
				18,000
1	18,000	3,240	21,240	
Totales	18,000	3,240	21,240	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

El crédito adquirido es fiduciario y será amortizado en el plazo de un año, con una tasa de interés del 18% anual sobre saldos. Todos los asociados, por medio de acta, se constituyen en fiadores solidarios del crédito.

3.7.5 Estados financieros

Son los informes que permitirán reportar la situación económica y financiera de la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN) a determinada fecha o período.

3.7.5.1 Estado de costo directo de producción

Este estado financiero permitirá integrar y cuantificar gastos directos necesarios para la producción de sal de cebolla, relacionados con materia prima, mano de obra y costos indirectos variables. Permitirá determinar el costo de elaboración, es decir el valor del producto terminado.

Cuadro 19
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Estado de Costo Directo de Producción Proyectado
del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año
(cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	49,836	54,820	60,303	66,334	72,967
Cebolla fresca	43,200	47,520	52,273	57,501	63,251
Sal yodada	5,556	6,112	6,723	7,395	8,135
Estearato de calcio	1,080	1,188	1,307	1,438	1,581
Mano de obra	32,856	34,045	35,258	36,471	37,685
Recepción e inspección	493	511	531	551	571
Limpieza y corte	1,968	2,045	2,125	2,205	2,285
Deshidratado y control de calidad	984	1,022	1,062	1,102	1,142
Pulverizado	984	1,022	1,062	1,102	1,142
Mezcla	984	1,022	1,062	1,102	1,142
Pesaje y llenado	8,845	9,202	9,562	9,922	10,282
Sellado e inspección	8,845	9,202	9,562	9,922	10,282
Embalaje y almacenaje	984	1,022	1,062	1,102	1,142
Limpieza de equipo	1,476	1,534	1,594	1,654	1,714
Bonificación incentivo	2,599	2,599	2,599	2,599	2,599
Séptimo día	4,694	4,864	5,037	5,210	5,384
Costos indirectos variables	40,846	44,135	47,715	51,599	55,821
Cuotas patronales 12.67%	3,834	3,984	4,138	4,292	4,445
Prestaciones laborales 30.55%	9,244	9,607	9,978	10,348	10,719
Sobres autoadhesivos de 6 gramos	27,432	30,175	33,193	36,513	40,165
Bolsas plásticas pequeñas p/docena	288	317	348	383	422
Bolsas plásticas grandes p/12 docenas	48	52	58	63	70
Total costo directo de producción	123,538	133,000	143,276	154,404	166,473
Producción en docenas	28,577	31,435	34,579	38,037	41,481
Costo directo de producción por docena	4.32	4.23	4.14	4.06	4.01

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Los montos por materia prima aumentarán anualmente en 10%, debido al incremento de la producción. Para cada año, se considera un incremento de Q.100.00 al salario mensual para el personal de producción.

3.7.5.2 Estado de resultados

Es un estado financiero que muestra los ingresos, costos y gastos, correspondientes a un período determinado, que finalmente dan como resultado la pérdida o ganancia neta del ejercicio.

Cuadro 20
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Estado de Resultados proyectado
del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año
(cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	271,594	298,762	328,637	361,507	397,661
(-) Costo directo de producción	123,538	133,000	143,276	154,404	166,473
Ganancia marginal	148,056	165,762	185,361	207,103	231,188
(-) Costos fijos de producción	9,019	9,151	9,451	9,583	9,583
Alquiler de local	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Herramientas y utensilios de producción	1,012	1,144	1,444	1,576	1,576
Depreciación equipo de producción	2,007	2,007	2,007	2,007	2,007
(-) Gastos de ventas	54,046	56,215	58,384	60,553	62,722
Sueldo vendedor	30,000	30,900	31,800	32,700	33,600
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal 12.67%	3,801	3,915	4,029	4,143	4,257
Prestaciones laborales 30.55%	9,165	9,440	9,715	9,990	10,265
Combustibles	2,880	3,360	3,840	4,320	4,800
Mantenimiento motocicleta	1,200	1,600	2,000	2,400	2,800
Publicidad y propaganda	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Depreciación vehículos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Gastos de administración	57,878	59,947	62,016	62,884	64,953
Sueldo administrador	30,600	31,800	33,000	34,200	35,400
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronal 12.67%	3,877	4,029	4,181	4,333	4,485
Prestaciones laborales 30.55%	9,348	9,715	10,082	10,448	10,815
Honorarios contador	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Energía eléctrica	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Agua	120	120	120	120	120
Servicio telefónico	1,800	2,100	2,400	2,700	3,000
Papelería y útiles	360	410	460	510	560
Depreciación mobiliario y equipo	873	873	873	873	873
Depreciación equipo de computación	1,200	1,200	1,200		
Amortización gastos de organización	700	700	700	700	700
Ganancia en operación	27,113	40,449	55,510	74,083	93,930
(-) Gastos financieros	3,240				
Intereses sobre préstamo	3,240				
Ganancia antes del ISR	23,873	40,449	55,510	74,083	93,930
(-) ISR 25%	5,968	10,112	13,878	18,521	23,483
Ganancia neta	17,905	30,337	41,632	55,562	70,447

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Cada año, los sueldos mensuales de ventas y administración tendrán un aumento de Q100.00. La utilidad será favorable y aumentará en relación a la disminución del gasto por amortización de activos tangibles e intangibles dando un adecuado manejo de los recursos disponibles.

3.7.5.3 Estado de situación financiera

De este análisis se establece un panorama general de la situación financiera de la asociación, que sirve de base para determinar aspectos como solidez, liquidez y capacidad de endeudamiento.

Cuadro 21
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Estado de Situación Financiera Proyectado
al 31 de diciembre de cada año
(cifras en quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente	27,700	67,961	119,139	183,924	263,913
Efectivo	27,700	67,961	119,139	183,924	263,913
Activo no corriente	20,720	14,940	9,160	4,580	
Equipo de producción	10,035	10,035	10,035	10,035	10,035
(-) Depreciación acumulada	(2,007)	(4,014)	(6,021)	(8,028)	(10,035)
Mobiliario y equipo	4,365	4,365	4,365	4,365	4,365
(-) Depreciación acumulada	(873)	(1,746)	(2,619)	(3,492)	(4,365)
Equipo de computación	3,600	3,600	3,600		
(-) Depreciación acumulada	(1,200)	(2,400)	(3,600)		
Vehículos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
(-) Depreciación acumulada	(1,000)	(2,000)	(3,000)	(4,000)	(5,000)
Gastos de organización	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
(-) Amortización acumulada	(700)	(1,400)	(2,100)	(2,800)	(3,500)
Total activo	48,420	82,901	128,299	188,504	263,913
Pasivo y patrimonio					
Pasivo corriente	5,968	10,112	13,878	18,521	23,483
ISR por pagar	5,968	10,112	13,878	18,521	23,483
Patrimonio	42,452	72,789	114,421	169,983	240,430
Aportación de los asociados	24,547	24,547	24,547	24,547	24,547
Ganancia neta	17,905	30,337	41,632	55,562	70,447
Ganancia no distribuida		17,905	48,242	89,874	145,436
Total pasivo y patrimonio	48,420	82,901	128,299	188,504	263,913

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

En el estado de situación financiera proyectado se observa un crecimiento sostenido del activo corriente y el activo no corriente que disminuye a lo largo de los cinco años, situación que se sustenta en la aportación estable de los asociados, una creciente ganancia neta y la ganancia no distribuida, aspecto que obligará a ser conservador debido a que llegado el momento de su distribución puede ocasionar una descapitalización de la asociación.

3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Se analiza el retorno financiero del proyecto y el grado en que se pueden cumplir los objetivos; con base en la evaluación financiera se puede planificar el financiamiento, medir la rentabilidad e incluso comparar el proyecto con otras alternativas de inversión. A continuación, se resumen los resultados obtenidos al aplicar diversos métodos de evaluación financiera:

Tabla 3
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Evaluación Financiera Datos Consolidados
Año: 2016

Punto de equilibrio en unidades –P.E.U. –		23,729.27
Punto de equilibrio en valores –P.E.V. –		227,801.00
Margen de seguridad		43,793.00 = 16%
Flujo neto de fondos –FNF–		
1	23,685	
2	36,117	
3	47,412	
4	60,142	
5	75,027	
Valor actual neto –VAN–		
0	(42,547)	
1	20,072	
2	25,939	
3	28,857	
4	31,021	
5	32,795	
Relación beneficio costo –RBC–		1.11
Tasa interna de retorno –TIR–		79.28304%
Período de recuperación de la inversión –PRI–	1 año, 10 meses y 12 días	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

El proyecto es rentable; la relación beneficio costo y la tasa interna de retorno son positivas. El período de recuperación de la inversión favorece el saneamiento de las finanzas en un plazo adecuado.

3.9 IMPACTO SOCIAL

El Proyecto Producción de Sal de Cebolla, propuesto para el municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango, prevé un impacto potencial favorable al desarrollo económico social, inicialmente de la aldea La Unión. Se espera lograr los objetivos de impulsar la organización social local, así como la participación de hombres y mujeres del Municipio en éste y otros proyectos que posteriormente puedan surgir.

Aunque se espera que el proyecto llegue a constituir una fuente importante de empleo en el Municipio, en la fase inicial la generación se limita a tres puestos. Se contratará un administrador quien será responsable de las funciones de administración, ventas y producción, con un salario mensual de Q.2,800.00. Asimismo, se dará empleo a un vendedor repartidor y un(a) operario(a) para la planta de producción, a quienes se les asignará un sueldo mensual de Q.2,750.00 y Q.2,706.00, respectivamente. Estos salarios incluyen la bonificación incentivo.

Constituyen plazas fijas y de tiempo completo, incluyen el disfrute de las prestaciones laborales que la ley establece.

Se espera que esta propuesta sirva de apoyo para desarrollar otros proyectos en el futuro, que permita el crecimiento económico y social de los habitantes.

CAPÍTULO IV
COMERCIALIZACIÓN
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SAL DE CEBOLLA

4.1 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Se refiere al conjunto de actividades de manipulación y transferencia necesarias para hacer llegar el producto al consumidor final; permite coordinar la producción, la distribución y el consumo, es decir, el traspaso de la propiedad entre los integrantes de la cadena productor → consumidor.

Este proceso se basa en la importancia de los clientes para el negocio, razón por la que se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades. Al mismo tiempo, busca la eficiencia de mercado, es decir una adecuada relación entre producto e insumos, entre resultados y esfuerzos involucrados.

Para efectos de comercialización, la unidad de medida es una docena de sobres de seis gramos cada uno. El nombre de la marca es Nutrisazón, que combina los vocablos *nutri* y *sazón*, a fin de evocar los conceptos de nutrición y sabor en la mente del consumidor final.

La sal de cebolla se distribuirá directamente a minoristas, tiendas y abarroterías de los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista, que lo trasladarán al consumidor final.

4.1.1 Mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia enlaza cuatro componentes: un producto enfocado al consumidor a un precio justo, se traslada por medio de canales de distribución adecuados y se da a conocer por medio de un sistema efectivo de comunicación.

La comercialización de la sal de cebolla requiere poner en práctica estrategias efectivas de mercadeo y ventas, que permitan colocar y mantener el producto en la mente de los consumidores.

Como base del análisis de la comercialización, se consideran las variables de la mezcla de mercadotecnia, conocidas como las “4Ps”: producto, precio, plaza y promoción.

4.1.1.1 Producto

En este aspecto, las decisiones tienen que ver con la calidad y características de la sal de cebolla, el diseño de un empaque que abre fácilmente, etiquetas y embalaje, entre otras. Las respuestas del consumidor y de la competencia evolucionarán durante el ciclo de vida del producto, cuyas fases son lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.

- Descripción

La sal de cebolla es un condimento o ingrediente de cocina, compuesto por cebolla deshidratada, sal yodada y estearato de calcio. Con ella se cocina desde platillos sencillos y convencionales hasta los más complicados y exóticos.

Se ha convertido en aliada de las personas que sienten el gusto por cocinar, que desean ahorrarse tiempo o la manipulación de la cebolla fresca.

- Características

La sal de cebolla Nutrisazón se caracteriza por ser un condimento que se utiliza para incrementar el sabor de los platillos, agregar originalidad y brindar nuevas experiencias al paladar.

Contiene hidratos de carbono, potasio, magnesio, fósforo, calcio y vitaminas, que coadyuvan en los procesos nutricionales.

- Variedad

La sal de cebolla Nutrisazón estará disponible en sobres de seis gramos.

- Calidad

El nivel de calidad se respalda con la utilización de materia prima fresca y mano de obra calificada, la sal de cebolla es elaborada conforme a las normas y controles de calidad y buenas prácticas de manufactura.

- Marca

La marca Nutrisazón combina los vocablos *nutri* y *sazón*, con la intención de invocar los conceptos de nutrición y sabor en la mente del consumidor final.

- Logotipo

Con el logotipo se desea comunicar sencillez y claridad, por lo que está compuesto simplemente por la marca Nutrisazón, en caracteres Bookman Old Style, en un tamaño legible, que tendrá proporción con el formato de los materiales que sea necesario diseñar, letras en negro:

Nutrisazón

- Empaque

El empaque consiste en sobres de siete centímetros de ancho por ocho de altura, en material laminado para su mejor conservación. Al sobre se incorpora un diseño gráfico que combina los colores rojo intenso con amarillo, que sugieren energía, calor y vitalidad. El negro agrega un agradable y elegante contraste al diseño.

Se establece diferenciación con la marca de la competencia en cuyo empaque predomina el color verde claro, con algunos detalles en rojo.

Imagen 1
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Diseño de empaque individual
Año 2016



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

- Embalaje

Se embolsará por docena de sobres individuales. Para su distribución a tiendas y abarroterías se embalarán 12 docenas.

- Servicios

Visitas periódicas a minoristas. Cambio de producto no vendido, en fecha prudencial antes del vencimiento. Actualización de material promocional dañado.

- Utilidades

Ahorro de tiempo y manipulación de cebolla fresca. Comodidad y satisfacción para el consumidor en la preparación de los alimentos. Utilizada en las cantidades recomendadas, se considera inocua. Sus componentes son naturales y nutritivos. Su función esencial es agregar sabor a las comidas.

- Almacenamiento

Facilidad de conservación, debe ser almacenado en lugar fresco y seco. Se dispondrá con espacio de bodega y despacho dentro del área de producción.

4.1.1.2 Precio

El precio es la cantidad de dinero que los clientes pagarán para adquirir la sal de cebolla; por ello, afecta directamente la demanda. Es una de las decisiones más importantes debido a que impacta el margen real de ganancias.

- Determinación del precio

Los criterios iniciales para determinar el precio al minorista son el costo directo de producción, el costo unitario y el margen de rentabilidad deseada. Asimismo, se toman en consideración los precios de la marca competidora.

De las estrategias de fijación de precio, se descartan los precios de penetración (competir con precio bajo para estimular la demanda) y los precios *premium* (precio más alto que la competencia y la mayor diferenciación de producto).

Se opta por precios de paridad (similares a los de la marca competidora) con lo que se busca reducir la importancia dada al precio en sí y provocar una percepción de similitud entre Nutrisazón y la marca competidora, lo cual es favorable toda vez que esta última es producida y promovida por una renombrada empresa nacional.

- Precio al distribuidor minorista

La unidad de venta es la docena de sobres de seis gramos, que el productor vende al minorista por Q.9.60.

- Precio sugerido al público

El precio sugerido al consumidor es de Q1.00 por sobre individual. Por cada docena de sobres vendida el minorista percibirá Q.12.00.

- Condiciones de pago

Inicialmente no se conceden créditos, aunque las solicitudes podrían ser sometidas a la consideración y aprobación de la Junta Directiva.

4.1.1.3 Plaza

Comprende las actividades que la empresa realiza para poner el producto a disposición de los consumidores, para lo cual pueden apoyarse en canales de distribución que hacen posible el flujo de los bienes del productor, a través de intermediarios, hasta llegar al consumidor final.

- Cobertura

El mercado meta de la sal de cebolla Nutrisazón se ubica en Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista, lo integran las amas de casa y otras personas que preparan los alimentos de las familias en estos municipios.

- Canales de distribución

Se establece un canal indirecto, en el que participan el productor y el minorista. Los puntos de distribución serán las abarroterías y tiendas de consumo diario.

- Ubicación

La administración y ventas, así como la producción, almacenamiento y despacho se realizarán en instalaciones ubicadas en la aldea La Unión.

- Transporte

Para la distribución, organizada por rutas, se utilizará una motocicleta que estará bajo la responsabilidad del vendedor repartidor.

- Logística

La producción se realizará en la planta, el vendedor ofrece y entrega en los tres municipios a las tiendas minoristas, que promueven y venden la sal de cebolla al consumidor final.

4.1.1.4 Promoción

De acuerdo con Kotler y Armstrong, “además de crear valor para los clientes, las empresas deben usar la promoción para comunicar clara y persuasivamente ese valor, para lo cual se apoyan en la mezcla de promoción¹⁹”.

Las cinco principales herramientas de la mezcla de promoción son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, las ventas personales y el marketing directo (por teléfono, correo, correo electrónico, entre otras vías).

- Publicidad

Es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de los productos que se ofrecen por un patrocinador identificado. Incluye transmisiones por radio o televisión, medios impresos, internet, anuncios en exteriores, y otros recursos.

¹⁹ Kotler, op. cit. p. 385.

Las metas de la publicidad son: construir la imagen de la marca, proporcionar información del producto, la persuasión de que Nutrisazón es superior a otras marcas y estimular el consumo.

Parte de la publicidad se realizará a través de la rotulación del exterior de las instalaciones donde se produzca y distribuya la sal de cebolla, se enfatizará la marca y el producto que se ofrece.

Imagen 2
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Publicidad en instalaciones
Año: 2016



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

De igual forma, durante las visitas a tiendas y abarroterías, el vendedor repartidor colocará un poster o afiche publicitario en cada establecimiento.

Imagen 3
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Afiche de publicidad en establecimientos minoristas
Año: 2016

¡Ya llegó!

Nutrisazón
Sal de cebolla



PRECIO SUGERIDO: Q1.00
En cómodos sobrecitos de seis gramos

¡¡Pídelo ya en tu tienda favorita!!

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Parte importante del trabajo del vendedor es generar la confianza y accesibilidad por parte de propietarios y empleados de las tiendas y abarroterías para que le permitan la ubicación preferencial de los posters. Este material gráfico de difusión masiva, tiene por objetivo transmitir en manera breve y puntual un mensaje que dé a conocer el producto y estimule la compra.

- Promoción de ventas

Son incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de los productos que se comercializan. Incluyen descuentos, cupones, entrega de recetas, exhibidores en los puntos de venta y demostraciones. Se programa al menos una degustación por mes.

- Relaciones públicas

Buscan crear buenas relaciones con los diversos públicos, mediante la obtención de publicidad favorable y la construcción de una imagen positiva y, si fuera el caso, el manejo de rumores o sucesos desfavorables. Consiste en boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales, páginas web.

A los directivos de la asociación y al administrador se les considera agentes de relaciones públicas ante entidades y pobladores, por lo que velarán por el buen nombre e imagen de la entidad y sus productos.

- Venta personal

Presentaciones que realiza el personal a cargo de efectuar las ventas y de forjar relaciones con los clientes. Comprenden presentaciones de ventas, exposiciones comerciales y programas de incentivos.

El vendedor repartidor visitará las tiendas, su contacto predominante será con los minoristas.

- Marketing directo

Comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente para obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos, mediante el uso del correo electrónico e internet.

4.2 OPERACIONES DE COMERCIALIZACIÓN

Son las relaciones que es necesario desarrollar desde la producción de un bien o servicio y la adquisición por parte del consumidor final. Se determina el canal de distribución adecuado para la comercialización de la sal de cebolla, con el propósito de que el consumidor final disponga de ella en el lugar y tiempo oportunos, asimismo se establecen los márgenes de comercialización.

4.2.1 Canales de comercialización

Uno de los aspectos más importantes en la distribución es la selección de intermediarios, debido a que sostienen el contacto directo con el consumidor final y que de su aceptación e identificación con el nuevo producto depende su apoyo en la comercialización.

El productor de sal de cebolla dirigirá su esfuerzo de ventas hacia el intermediario minorista, a quien asignará el 100% de la distribución y venta al consumidor final en los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista, del departamento de Huehuetenango.

- Productor

Con este participante inicia el proceso de comercialización, él decide qué, cómo y cuándo producir. En el caso de la producción de la sal de cebolla, la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN) realiza todo el proceso productivo y la oferta al mercado.

- Minorista

Ente conformado por las personas que realizan la intermediación de mercancías, se encargan de comprar directamente al productor y distribuyen el producto en el mercado local, están más cerca del consumidor final.

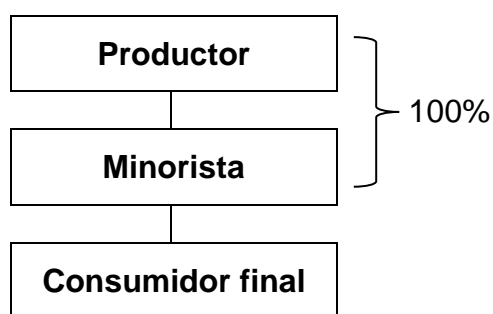
La sal de cebolla será distribuida por minoristas que tienen tiendas de barrio, tiendas de conveniencia, abarroterías y depósitos en los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista.

- Consumidor final

Con el objetivo de utilizarla para el consumo personal o familiar, adquiere la sal de cebolla en los puntos de venta establecidos por el minorista.

En la siguiente tabla se aprecian los canales de comercialización a utilizar:

Gráfica 5
Municipios de Jacaltenango, Santa Ana Huista y Nentón
Departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Canales de Comercialización
Año: 2016



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Se utilizará al intermediario minorista como canal de distribución por considerársele el más apto para llevar a cabo los objetivos del Proyecto

Producción de Sal de Cebolla. Se trata de un “canal indirecto” dado que participa o intermedia entre el productor y el consumidor final. Se le asigna el 100% de la distribución y venderá al consumidor final en los municipios de Nentón, Jacaltenango y Santa Ana Huista, del departamento de Huehuetenango.

4.2.2 Márgenes de comercialización

Por definición, el margen es la diferencia entre el precio que paga el consumidor final por un producto y el precio recibido por el productor. El análisis permite calcular lo que obtiene cada agente económico que participa en la producción y comercialización.

Se consideran los márgenes de comercialización por cada docena de sobres de sal de cebolla, a fin de establecer los porcentajes de participación en el precio de venta por parte del productor y el minorista, así como el rendimiento porcentual que el minorista obtendrá sobre su inversión.

Tabla 4
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Márgenes de Comercialización
Año: 2016

Participantes	Precio	MBC	Costos y gastos	MNC	% rendimiento sobre la inversión	% de participación
Productor	9.60					80
Minorista	12.00	2.40	0.21	2.19	23	20
Alquiler			0.20			
Embalaje			0.01			
Consumidor final						
TOTALES		2.40	0.21	2.19	23	100

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

Para calcular el margen bruto de comercialización se toma de referencia el precio final o precio pagado por el último consumidor. El margen neto de mercadeo también se determina en relación con el precio final, y es el que percibe la intermediación como beneficio neto al deducir los costos de mercadeo.

Según el análisis realizado, el productor obtiene una participación del 80% del precio al consumidor final y el minorista 20%.

El minorista logra un rendimiento del 23% sobre la inversión, que representa un margen mayor al ofrecido por el sistema bancario, es decir que su capital puede obtener mejores rendimientos al utilizarlo para la compra y venta de la sal de cebolla Nutrisazón en su tienda.

CAPÍTULO V
ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SAL DE CEBOLLA

Tiene como fin guiar la ejecución eficiente de los aspectos administrativos y el cumplimiento de las disposiciones legales por parte de la organización propuesta, denominada Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN).

El estudio administrativo legal muestra elementos de planeación estratégica y herramientas como los organigramas, los cuales cobran vigencia desde el inicio de las operaciones.

5.1 JUSTIFICACIÓN

El estudio administrativo legal constituye una importante herramienta que guía especialmente la actuación de los encargados de liderar y administrar el Proyecto Producción de Sal de Cebolla: la Junta Directiva y el Administrador.

En este estudio se sientan las bases para el desempeño de la asociación, por lo que desde el principio se aborda la definición clara de la estructura organizacional, las funciones de las unidades administrativas y la aplicación del proceso administrativo, a fin de orientar el cumplimiento de los lineamientos estratégicos y obligaciones legales de ASOPAINEN.

Este instrumento, además de analizar las fases del proceso administrativo, permite articular e implementar aspectos filosóficos de la asociación, tales como su misión, visión y valores, que cobran especial relevancia en la construcción de un clima laboral saludable y de un entorno social o relacionamiento público más positivo.

5.2 OBJETIVOS

La realización del estudio administrativo legal se fundamenta en los objetivos que a continuación se describen:

5.2.1 General

Orientar la ejecución de procedimientos administrativos y el cumplimiento de las leyes guatemaltecas.

5.2.2 Específicos

- Definir los principales elementos de la planeación estratégica de la organización
- Incorporar los pasos del proceso administrativo a los planes de trabajo para las áreas de Administración y Producción.
- Definir la estructura organizacional del proyecto.
- Considerar factores cualitativos del proyecto que inciden en la satisfacción de las expectativas del cliente.

5.3 TIPO Y DENOMINACIÓN

La Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN) constituye una organización no gubernamental para la transformación del cultivo de cebolla en un producto vendible y rentable, que coadyuve al desarrollo social y económico de asociados y familias.

Su actividad principal es el Proyecto Producción de Sal de Cebolla, el cual se perfila como un modelo para generar desarrollo sostenible en el que se puedan coordinar modalidades de apoyo técnico y financiero que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos productivos de los asociados, con respeto al medio ambiente mediante la utilización sustentable de los recursos naturales.

Inicialmente, ASOPAINEN aglutinará a diez asociados activos y se caracterizará como una asociación civil, apolítica, no religiosa, con amplitud de fines, los cuales podrán ser sociales, económicos y culturales. Tendrá su domicilio en el municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango. Se sostendrá con aportaciones de los asociados y a futuro podrá gestionar cooperación técnica y financiera por parte de instituciones nacionales e internacionales.

5.4 MARCO JURÍDICO

La Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN) establece su organización y desempeña sus funciones con base en normas externas e internas, las que constituyen el fundamento legal necesario para realizar sus operaciones conforme a las leyes guatemaltecas.

5.4.1 Normativa interna

Las normas internas de la asociación serán aprobadas por la Asamblea General, y quedarán descritas en el acta de constitución, estatutos, reglamentos, políticas y manuales de la entidad.

Entre las disposiciones internas que regirán a la asociación, se incluyen:

- La asociación tendrá duración de cinco años, prorrogables conforme a la creación de nuevos proyectos; será financiada por aportaciones nominativas de igual valor por parte de todos los asociados, dirigida por la junta directiva y un administrador designado.
- Los estatutos internos serán aprobados por la Asamblea General.
- Las normas contenidas en el acta de constitución, los estatutos, reglamento interno de trabajo, políticas y manuales administrativos serán de observancia obligatoria.
- Se regirá por los principios de libertad de adhesión, neutralidad política y religiosa, equidad de derechos y obligaciones para todos los asociados.

- Se concede a cada asociado un solo voto, cualquiera sea el monto de sus aportaciones. El ejercicio del voto podrá ser delegado conforme a los estatutos.
- Se procurará el mejoramiento socioeconómico de los asociados y sus familias y se promoverá el esfuerzo común.

5.4.2 Normativa externa

Se refiere a las disposiciones que la ASOPAINEN debe respetar y cumplir durante las diversas fases de su vida jurídica, las cuales están contenidas explícitamente en diversos instrumentos legales vigentes en la República de Guatemala, entre ellos:

- Asamblea Nacional Constituyente. Congreso de la República (1985). Constitución Política de la República de Guatemala, reformada por Acuerdo Legislativo Número 18-93 del 17 de noviembre de 1993. Artículo 34 (derecho de asociación), artículo 43 (libertad de industria, comercio y trabajo), artículo 101 (derecho al trabajo), artículo 119 inciso a) (obligación del Estado de promover iniciativas agrícolas e industriales).
- Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto Número 295, promulgado en 1946.
- Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo y sus reformas. Decreto Número 1441-61.
- Congreso de la República de Guatemala. Código Civil. Decreto Ley Número 106-64.
- Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio. Decreto Número 2-70.
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 17-73. Código Penal. Capítulo I de los delitos contra la economía nacional y el ambiente, artículo 347 "B" contaminación industrial.

- Congreso de la República de Guatemala. Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente. Decreto Número 68-86.
- Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario. Decreto Número 6-91.
- Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto Número 27-92.
- Congreso de la República de Guatemala. Ley del impuesto de timbres fiscales y papel sellado especial para protocolos. Decreto Número 37-92.
- Congreso de la República de Guatemala. Código de Salud. Decreto Número 90-97. Artículos 74 (evaluación de impacto ambiental y salud), artículos 121, 122, 123 (de los establecimientos y lugares temporales abiertos al público), artículos 139 a 145 (de los establecimientos para el expendio de alimentos).
- Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bonificación e Incentivo Anual. Decreto Número 37-2001.
- Congreso de la República de Guatemala. Código Municipal. Decreto Número 12-2002 y sus reformas Decreto Número 22-2010.
- Congreso de la República de Guatemala. Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria. Decreto Número 20-2006.
- Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria. Decreto Número 10-2012.
- Presidente de la República. Reglamento de inscripción de asociaciones civiles. Acuerdo Gubernativo Número 512-98.
- Presidente de la República. Reglamento para la inocuidad de los alimentos. Acuerdo Gubernativo Número 969-99.
- Presidente de la República. Reglamento para el otorgamiento de licencias sanitarias para el funcionamiento de establecimientos, transporte, importación y exportación de alimentos no procesados de origen vegetal, sus productos y subproductos. Acuerdo Gubernativo Número 72-2003.

- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud. Norma sanitaria para la autorización y funcionamiento de fábricas de alimentos procesados y bebidas, Número 003-99, relacionada con las buenas prácticas de manufactura.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Normas de higiene de los productos y alimentos hidrobiológicos en sus procesos de producción, transformación y transporte. Acuerdo Ministerial Número 649-2007.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Normas de control oficial higiénico-sanitarias de los productos y alimentos hidrobiológicos en sus procesos de producción, transformación y transporte. Acuerdo Ministerial Número 665-2007.
- Ministerio de Gobernación. Creación del Registro de las Personas Jurídicas. Acuerdo Ministerial Número 649-2006.

5.5 RAZÓN SOCIAL

La entidad colectiva propuesta se denominará Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón, designación que constituye su nombre oficial, con todos los efectos, derechos y obligaciones legales; podrá utilizar las siglas ASOPAINEN.

5.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se diseña la propuesta de organización para la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN) en coherencia con lo planteado en los estudios de mercado, técnico y financiero, así como la aplicación del proceso administrativo, en sus fases de planeación, organización, integración, dirección y control.

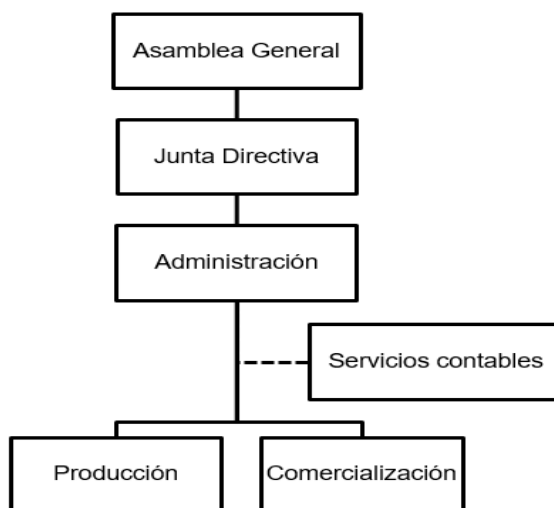
La estructura organizacional de la asociación concuerda con las actividades previstas, se establecen niveles de autoridad, funciones y unidades para realizar

el proceso productivo y la aplicación ordenada de controles administrativos, a fin de lograr las metas y objetivos establecidos. De igual manera, se integran los elementos humanos y materiales previstos para el adecuado funcionamiento.

5.6.1 Diseño organizacional

La organización es funcional, se agrupan actividades similares en unidades: administración general, producción y comercialización. Se contratarán servicios externos para la constitución de la asociación y otros trámites requeridos por ley, así como las inscripciones de carácter tributario y registros contables. La autoridad es lineal y existe una vía directa de comunicación, autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados.

Gráfica 6
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Organigrama General
Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón
Año: 2016



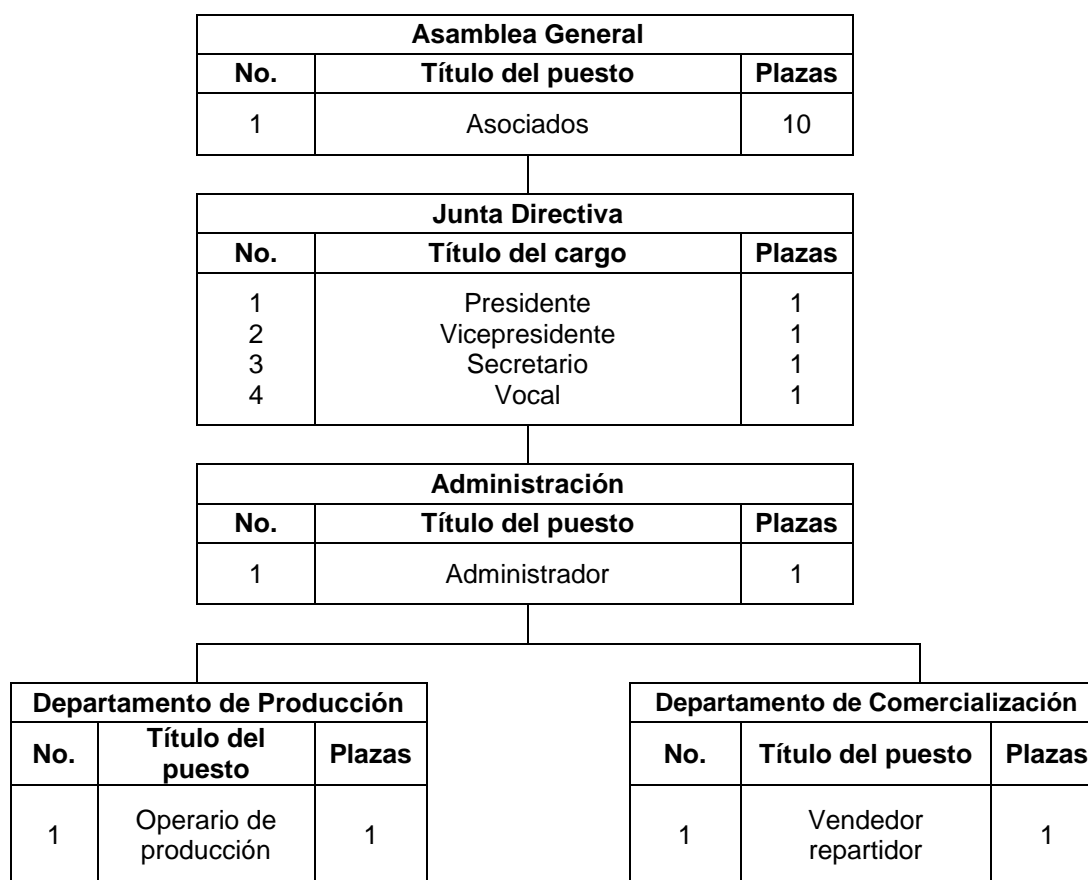
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

En el organigrama propuesto se establecen cuatro niveles jerárquicos: la Asamblea General, Junta Directiva, Administración y, en el cuarto nivel, las

funciones de Producción y Comercialización. En cada nivel se asignan las funciones directivas u operativas que corresponden, a fin de lograr el desempeño óptimo que permita el desarrollo adecuado de la asociación.

Asimismo, se presenta el organigrama nominal de la Asociación, a fin de visibilizar el requerimiento de recursos humanos en cada uno de los niveles y funciones a realizar.

Gráfica 7
Municipio de Nentón, Departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Organigrama Nominal
Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón
Año: 2016



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.

En síntesis, para emprender el Proyecto Producción de Sal de Cebolla es necesario contar con 10 participantes como socios fundadores y miembros de la Asamblea General, cuatro integrantes de la Junta Directiva, un Administrador, un Operario de producción y un Vendedor repartidor. En total, se requiere la intervención de 17 participantes.

5.7 FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Las atribuciones principales de los órganos de dirección de la asociación, se resumen a continuación:

5.7.1 Asamblea General

Es la máxima autoridad de la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN) y sus funciones fundamentales son:

- Elegir y remover a los integrantes de la Junta Directiva
- Aprobar, interpretar y modificar los estatutos
- Aprobar la utilización de recursos de la asociación
- Evaluar la gestión administrativa y financiera
- Aprobar las acciones orientadas al logro de los objetivos institucionales

5.7.2 Junta Directiva

Se encarga de administrar el patrimonio de la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN), para lo cual debe:

- Ejecutar las decisiones tomadas en Asamblea General
- Diseñar la planificación estratégica y someterla a aprobación de la Asamblea General
- Gestionar la contratación de financiamiento externo según lo aprobado por la Asamblea General
- Revisión y aprobación de estados financieros
- Relaciones públicas

Asimismo, se describen las funciones asignadas a las unidades administrativas:

5.7.3 Administración

Además de coordinar las actividades y velar por el cumplimiento de objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo, realiza funciones tales como:

- Revisar los informes elaborados por sus colaboradores.
- Administrar los aspectos financieros de la asociación, lo que incluye realizar pagos relacionados con producción, salarios y liquidaciones.
- Velar que en las acciones productivas, comerciales y laborales se dé cumplimiento a lo establecido en la legislación guatemalteca.
- Generar un clima de trabajo adecuado, de apoyo y motivación al personal.
- La realización eficaz y oportuna del registro sanitario de productos, evaluación de impacto ambiental, registro de propiedades inmuebles, marcas y patentes, seguros sobre bienes de la asociación, entre otros.
- Relaciones públicas

5.7.4 Producción

Las actividades operativas del proceso productivo serán ejecutadas por un operario contratado para el efecto. Las funciones directivas que a continuación se describen estarán a cargo del administrador debido a que no se contará con un encargado de producción:

- Planificar y supervisar el proceso productivo: adquisición, provisión y uso de materia prima; cumplimiento de programas de trabajo; almacenaje y control de producto terminado.
- Velar y programar el correcto funcionamiento de herramientas y equipo.
- Establecer y supervisar un sistema de gestión de calidad e instrumentos de control, realizar informes sobre el desempeño, analizar los resultados para establecer las necesidades de mejora.
- Supervisar los planes de seguridad industrial, así como los procesos de higiene y limpieza.

5.7.5 Comercialización

Las funciones básicas de esta unidad son: comercializar los productos elaborados por la asociación, ejecutar las políticas comerciales y satisfacción de los requerimientos de la clientela. Asimismo, involucra las siguientes funciones:

- Colaborar en la captación de requerimientos, sugerencias y opiniones de los clientes e informar oportunamente a la administración.
- Promoción de ventas, que incluye jornadas de degustación.
- Venta personal, despacho y verificación de vencimientos de lotes.
- Colocación de material publicitario.

5.8 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La efectividad y eficiencia en las funciones de la empresa permitirán alcanzar niveles elevados de productividad y rentabilidad.

Aunque es necesario analizar de manera independiente cada una de las funciones principales de planificación, organización, integración, dirección y control que lo componen, en la dinámica del proceso productivo éstas se dan simultáneamente.

5.8.1 Planeación

La Junta Directiva de ASOPAINEN tiene la responsabilidad de diseñar la planificación estratégica que oriente la eficiente ejecución de los procesos hacia el logro de los objetivos y metas de rentabilidad y desarrollo socioeconómico del Municipio.

Para ello se apoyará en la misión, visión, valores, objetivos, políticas y estrategias, a las que alinearán las acciones de compras, producción, ventas, cobros y administración del recurso humano, entre otras.

5.8.1.1 Misión

“Somos una asociación de productores agroindustriales que elabora sal de cebolla con materias primas locales, frescas y de excelente calidad, a precios competitivos, con el fin primordial de generar utilidades para todos nuestros asociados y, así, fortalecer el desarrollo del municipio de Nentón”.

5.8.1.2 Visión

“Impulsar el crecimiento socioeconómico de nuestros asociados, en el corto, mediano y largo plazo, así como dotar a la comunidad con los servicios básicos que permitan el desarrollo de las nuevas generaciones en un ambiente de dignidad y prosperidad”.

5.8.1.3 Valores

“Como piedra fundamental de nuestra cultura organizacional, hemos adoptado valores humanos y ciudadanos que permitan alcanzar los objetivos materiales trazados y la convivencia armónica que todo ser humano merece.

Entre ellos: solidaridad – respeto – honestidad – diligencia – perseverancia”.

5.8.1.4 Estrategias

A efecto de asegurar el logro de objetivos y metas de la asociación, el administrador diseñará instrumentos de control que le permitan supervisar ordenadamente las actividades de orden administrativo, financiero, producción y comercialización; implementará oportunamente las correcciones necesarias para mejorar los procesos.

5.8.1.5 Políticas

En ASOPAINEN se considera a la Asamblea General como la máxima autoridad para la toma de decisiones estratégicas, la Junta Directiva es la ejecutora de

estas decisiones, la Administración vela por la eficiencia operativa en todas las fases del proceso administrativo. Se desarrollará políticas específicas para administración de recursos humanos, producción, comercialización, créditos y cobros.

5.8.2 Organización

Para la asociación es fundamental contar con una estructura organizacional que le permita llevar a cabo proyectos de desarrollo socioeconómico. Esta estructura debe facilitar la designación de autoridad y responsabilidad a efecto de realizar las acciones de producción y comercialización que se han priorizado.

Para ello, es preciso contar y divulgar los instrumentos de organización, a manera de asegurar una comprensión amplia de las funciones a realizar por parte de todo el personal. Entre los instrumentos que coadyuvan a consolidar la organización, es necesario contar con:

- Organigrama general que muestra la estructura organizacional.
- Organigrama nominal que visualiza el requerimiento de recursos humanos.
- Manual de organización, que describe las atribuciones y responsabilidades de cada puesto (anexo 1).
- Manual de normas y procedimientos, que ordena de manera lógica y gráfica los pasos para realizar eficientemente las actividades (anexo 2).

5.8.3 Integración

Esta fase implica enlazar el recurso humano calificado y eficiente con los recursos materiales necesarios para el buen funcionamiento de la asociación.

Es fundamental captar, desarrollar y conservar recurso humano calificado y eficiente para el buen funcionamiento de la asociación. Para el efecto, se requiere cumplir con las etapas de reclutamiento, selección, inducción,

capacitación y desarrollo, responsabilidad que recae en el Administrador, quien ofrecerá localmente las oportunidades laborales previo a extender geográficamente la búsqueda.

5.8.4 Dirección

Será responsabilidad de los directivos y del administrador propiciar un clima de trabajo que permita el mejor desempeño del personal. Aspectos a cubrir son la motivación, comunicación, liderazgo y supervisión.

La dirección estratégica requiere una planificación y un proceso continuo de toma de decisiones, relacionadas con qué hacer, cómo hacerlo y quién lo hace.

5.8.5 Control

Los sistemas de control servirán para la eficiencia operativa, con miras a lograr la satisfacción de los clientes. Son temas principales el cumplimiento de las normas de higiene y calidad, las buenas prácticas de manufactura y la evaluación de desempeño, entre otros.

Por otra parte, el control tiene que ver con el seguimiento a los presupuestos para garantizar una gestión ordenada de fondos.

Es de gran importancia verificar si lo planeado se ejecuta en la forma y tiempo propuesto, en caso contrario es necesario determinar las medidas correctivas.

El control atañe a todos los procesos, ya sea en producción, comercialización o administración y, para el efecto, los responsables de las unidades llevan programas de trabajo, cuadros, reportes e informes que permiten la rendición de cuentas.

CONCLUSIONES

Como resultado del estudio realizado en Nentón, departamento de Huehuetenango, en el 2016, sobre las características generales del Municipio, la producción artesanal de pan y la potencialidad para producir sal de cebolla, se alcanzaron las siguientes conclusiones:

1. Los ingresos mensuales que percibe la mitad de la población del Municipio no les permiten cubrir las necesidades básicas de las familias a causa de que las oportunidades laborales son escasas y porque predomina el trabajo temporal.
2. En comparación con la participación masculina y la urbana, la participación femenina rural en la PEA es reducida, condición atribuible a la baja disponibilidad de oportunidades de trabajo remunerado para la mujer y a que tradicionalmente se le circunscribe al ámbito doméstico.
3. Se considera necesario obtener asesoría externa para implementar estrategias de desarrollo en las diferentes actividades económicas, debido a que si bien la población se organiza y cuenta con autoridades y líderes que promueven el progreso social y productivo, el nivel de desarrollo del Municipio es bajo.
4. Los pequeños y medianos artesanos han logrado mantener una relación de largo plazo con los clientes; con base en el análisis de la mezcla de mercadotecnia se pudo establecer que el producto, el precio y la distribución son bien aceptados por el consumidor; no obstante, no desarrollan acciones de promoción orientadas al incremento de los volúmenes de venta y, por ende, de su rentabilidad.

5. Además de los cultivos tradicionales como maíz, frijol y manía, en el estrato microfincas se cultiva en volúmenes adecuados para emprender proyectos de transformación agroindustrial: cebolla, chicozapote, mango, limón y banano; en las fincas subfamiliares: rosa de Jamaica.
6. Se concluye que el proyecto de producción de sal de cebolla por la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN) es potencialmente favorable para el desarrollo, debido a que es viable y puede generar nuevos empleos.

RECOMENDACIONES

En concordancia con las conclusiones alcanzadas, se recomienda:

1. Que la población solicite a las autoridades municipales y a los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES–, revisar e implementar cambios en las políticas de desarrollo, que permitan identificar y aprovechar las potencialidades productivas, ampliar la generación de oferta local de trabajo, así como brindar condiciones laborales dignas.
2. Que los pobladores articulen y coordinen con las autoridades municipales y los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES– la creación de asociaciones y organizaciones orientadas a generar oportunidades de formación, capacitación y trabajo remunerado para la población femenina en edad de trabajar y, a la vez, asegurar el acceso a la educación para las niñas en edad escolar.
3. A las organizaciones sociales y productivas existentes, obtener asesoría externa, a efecto de impulsar proyectos en apoyo de las actividades económicas del Municipio, alcanzar las metas de desarrollo y que la población pueda disfrutar los beneficios.
4. Que las organizaciones sociales y productivas existentes gestionen ante las instituciones académicas y gremiales la implementación de programas de capacitación cuyo objetivo sea consolidar las fortalezas de los pequeños y medianos artesanos en la atención de su clientela por medio de estrategias de comunicación y promoción, orientadas a mejorar el posicionamiento en el mercado, el incremento de ventas y, en consecuencia, la rentabilidad empresarial.

5. Que la población gestione ante las autoridades municipales, con el apoyo de las organizaciones sociales y productivas, la creación de proyectos que permitan aprovechar e incrementar cultivos ya existentes, al introducir la transformación agroindustrial, la comercialización de nuevos productos y generar oportunidades de trabajo para grupos más amplios de pobladores.

6. A los vecinos de la aldea La Unión, crear la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN) y realizar las gestiones pertinentes para concretar la producción de sal de cebolla, con base en el presente proyecto, con el respaldo de las autoridades municipales y de las organizaciones sociales y productivas.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR CATALÁN, JOSE ANTONIO. Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico, (Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en Países que han sido Mal Administrados). 4ª edición. Guatemala. Vásquez Industria Litográfica. 2015. 126 Págs.
- BACA URBINA, GABRIEL. Evaluación de Proyectos. 6ª edición. México. McGraw-Hill. 2010. 333 Págs.
- CASIA, MÓNICA. Guía para la Preparación y Evaluación de Proyectos con un Enfoque Administrativo. 4ª edición. Guatemala. Corporación JASD. 2009. 137 Págs.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría de la Administración. 7ª edición. México. McGraw-Hill-interamericana. 2006. 589 Págs.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Código Municipal y sus reformas. Decreto Número 12-2002. 48 Págs.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto Número 11-2002. 14 Págs.
- FINCOWSKY, FRANKLIN Y BENJAMÍN, ENRIQUE. Organización de Empresas. 3ª edición. México. Editorial MC Graw-Hill. 2009. 542 Págs.
- GÓMEZ RIVERA, JUAN FRANCISCO. Organización Empresarial. Material docente EPS 1-2016. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.

- HAIR JR., JOSEPH F., BUSH, ROBERT P., ORTINAU, DAVID J. Investigación de mercados en un ambiente de información digital. 4ª edición. México. McGraw Hill Educación. 2010. 651 Págs.
- HERRERA HERRERA, José Luis. Matrices del Tema de Riesgo. Material docente EPS 1-2016. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 2014. 7 Págs.
- INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES, CONSEJO NACIONAL DE AREAS PROTEGIDAS, UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA Y UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR. Mapa de Cobertura Forestal de Guatemala 2010 y Dinámica de la Cobertura Forestal 2006-2010. Guatemala. 2012. 114 Págs.
- INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES –INAB–. Dirección de Planificación, Monitoreo y Evaluación Institucional. Mapa de Cobertura Forestal por Tipos de Bosque 2012 para el Municipio de Nentón, Departamento de Huehuetenango.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. I Censo Nacional Agropecuario. Guatemala. 1979.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. IV Censo Nacional Agropecuario. Tomo I. Guatemala. 2003. 163 Págs.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. X Censo Nacional de Población y V de Habitación. Guatemala. 1994.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–.XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación. Guatemala. 2002.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. Estimaciones de la Población Total por Municipio. Período 2008-2020. Departamento de Huehuetenango, municipio de Nentón. 2016.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida –ENCOVI-. 2006.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida –ENCOVI-. 2011.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida –ENCOVI-. 2014.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. Mapa de Pobreza y Desigualdad Municipal para Guatemala. 2002.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. Mapas de Pobreza Rural. 2011.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. Encuesta Nacional del Empleo e Ingresos, ENEI 3-2002. 35 Págs.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. Encuesta Nacional del Empleo e Ingresos, ENEI-2012. 67 Págs.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE–. Encuesta Nacional del Empleo e Ingresos, ENEI 1-2015. 68 Págs.
- IXCHOP ZAPETA, OSCAR ROLANDO. Contabilidad de Costos y Agropecuarios. Guatemala. 2004. 120 Págs.
- JIMÉNEZ DE CHANG, DINA. Normas para la Elaboración de Bibliografía en Trabajos de Investigación. 2ª edición. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 2001. 17 Págs.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H., CANNICE, M. Administración una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. México. McGraw Hill Educación. 2012. 651 Págs.
- KOTLER, PHILLIP Y ARMSTRONG, GARY. Fundamentos de marketing. 11ª edición. México. Pearson Educación. 2013. 648 Págs.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN. Primera aproximación al mapa de clasificación taxonómica de los suelos de la República de Guatemala, a escala 1:250,000 Memoria técnica. 2002. 48 Págs.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y SECRETARÍA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL. IV Censo Nacional de Talla en Escolares del Primer Grado de Educación Primaria del Sector Público de la República de Guatemala, Año 2015. 37 Págs.

- MUNICIPALIDAD DE NENTÓN. Datos históricos. (en línea). Consultado el 20 de agosto de 2016. Guatemala. Disponible en: <http://www.cdpmuninenton.blogspot.com/2009/10>. 2009.
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS. Estudios para el Proyecto de Desarrollo Integrado de la Región Oriental de Panamá (Darién). Clasificación de los suelos según su capacidad de uso. (en línea). Consultado el 20 de septiembre de 2016. Disponible en www.oas.org/dsd/publications/unit/oea30s/ch028.htm. Washington, EUA. 1978.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA –UNESCO–. Glosario de términos sobre ciencia, tecnología e innovación productiva utilizados en América Latina y el Caribe. (en línea). Consultado el 21 de septiembre de 2016. Disponible en <http://www.unesco.org.uy/politicacientifica/budapest+10/fileadmin/templates/cienciasNaturales/pcyds/Budapest10/archivos/Doc%2012-Glosario%20de%20t%C3%A9rminos%20sobre%20ciencia.pdf>.
- PERDOMO SALGUERO, MARIO LEONEL. Contabilidad de Costos II. 3ª edición. 2000. 177 Págs.
- PERDOMO SALGUERO, MARIO LEONEL. Contabilidad VI parte II. 11ª edición. 2012. 209 Págs.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO – PNUD–. Huehuetenango: Informe Departamental de Desarrollo Humano. Guatemala. 2007. 47 Págs.

- REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS –RENAP–. Censo Municipal de Nentón, Huehuetenango. Guatemala. 2014.
- REQUENA BELTETON, HUGO VIDAL. Contabilidad Agropecuaria (Tomos I y II). Guatemala. 2010. 146 Págs.
- SAPAG CHAIN, NASSIR. Evaluación de proyectos de inversión en la empresa. Segunda reimpresión. Argentina. Gráfica Pinter, S.A. 2004. 302 Págs.
- STERN, LOUIS W., EL-ANSARY, ADEL I., COUGHLAN, ANNE, CRUZ ROCHE, IGNACIO. Canales de comercialización. 5ª edición. Madrid. Prentice Hall Iberia. 2013. 481 Págs.
- TZIÁN, LEOPOLDO. Ensayo Análisis demográfico-étnico (El caso de Guatemala). Diagnóstico de la identificación y cuantificación de la población. Aproximación a la Cosmovisión Maya, serie socio-cultural. Consultado el 30 de mayo de 2016. Disponible en: biblio3.url.edu.gt/Libros/aprox/8.pdf. Guatemala. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales –IIES–. 1999. 198 Págs.
- UNICEF. La desnutrición infantil. Causas, consecuencias y estrategias para su prevención y tratamiento. Madrid, España. 2011. 32 Págs.
- UNICEF. Guatemala Panorama Desnutrición. (En línea). Consultado el 30 de mayo de 2016. Disponible en: http://www.unicef.org/Guatemala/spanish/panorama_18467.htm.

- UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. Manejo y conservación de suelos. Clases Agrológicas del Suelo. (en línea). Consultado el 25 de junio de 2016. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/30160/leccin_5_clases_agrolgicas_d_el_suelo_land_capability_classification.html.
- ZONA ECONÓMICA. La Organización Empresarial. (en línea). Consultado el 20 de junio 2016. Disponible en <http://www.zonaeconomica.com/organización-empresarial-0>. Guatemala. Publicado en 2015.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo	Descripción
1	Manual de Organización
2	Manual de Normas y Procedimientos
3	Certificación de Nutricionista
4	Vaciado de estudio de mercado
5	Cálculo por mínimos cuadrados

ANEXO 1
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

**Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón
(ASOPAINEN)**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de los puestos y cargos de cada
unidad administrativa que conforma el organigrama propuesto

Vigente a partir del 1 de enero de 2017.

**Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón
(ASOPAINEN)**

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. Marco jurídico institucional	2
1.1 Normativa interna	3
1.2 Normativa externa	4
2. Objetivos del manual	7
2.1 Objetivo general	7
2.2 Objetivos específicos	7
3. Organigramas	8
3.1 Organigrama general	8
3.2 Organigrama nominal	9
4. Descripción de puestos	10

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización es un documento de carácter técnico que describe los puestos y cargos de las unidades administrativas propuestas en el organigrama de la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN), dedicada a la producción de sal de cebolla. ASOPAINEN tiene su sede en la aldea La Unión, del municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango.

En este instrumento se presenta información relacionada con los antecedentes de la asociación, legislación que la rige, estructura orgánica, funciones de las unidades, atribuciones, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad. Se complementa con el Manual de Normas y Procedimientos.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

1. MARCO JURIDICO INSTITUCIONAL

Las operaciones de ASOPAINEN se rigen por normas externas e internas, las que constituyen el fundamento legal necesario para realizar sus operaciones conforme a las leyes guatemaltecas.

La base jurídica de la asociación consta en el acta de constitución que contiene los estatutos, los reglamentos y los manuales.

De igual manera, la asociación está sujeta a las leyes nacionales, principalmente la Constitución Política de la República de Guatemala.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

1.1 Normativa interna

Las normas internas de la asociación serán aprobadas por la Asamblea General, y quedarán descritas en el acta de constitución, estatutos, reglamentos, políticas y manuales de la entidad.

Entre las disposiciones internas que la regirán, se incluyen:

- La asociación tendrá duración de cinco años, prorrogables conforme a nuevos proyectos que podrían gestionarse; será financiada por aportaciones nominativas de igual valor por parte de todos los asociados, dirigida por la Junta Directiva y un administrador designado.
- Los estatutos internos serán aprobados por la Asamblea General.
- Las normas contenidas en el acta de constitución, los estatutos, reglamento interno de trabajo, políticas y manuales administrativos serán de observancia obligatoria.
- Se regirá por los principios de libertad de adhesión, neutralidad política y religiosa y equidad de derechos y obligaciones para todos los asociados.
- Se concede a cada asociado un solo voto, cualquiera sea el monto de sus aportaciones. El ejercicio del voto podrá ser delegado conforme a los estatutos.
- Se procurará el mejoramiento socioeconómico de los asociados y sus familias y se promoverá el esfuerzo común.
- Las descritas en el Manual de Organización y en el Manual de Normas y Procedimientos

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

1.2 Normativa externa

Se refiere a las disposiciones que la ASOPAINEN debe respetar y cumplir durante las diversas fases de su vida jurídica, las cuales están contenidas explícitamente en diversos instrumentos legales vigentes en la República de Guatemala, entre ellos:

- Asamblea Nacional Constituyente. Congreso de la República (1985). Constitución Política de la República de Guatemala, reformada por Acuerdo Legislativo Número 18-93 del 17 de noviembre de 1993. Artículo 34 (derecho de asociación), artículo 43 (libertad de industria, comercio y trabajo), artículo 101 (derecho al trabajo), artículo 119 inciso a) (obligación del Estado de promover iniciativas agrícolas e industriales).
- Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto Número 295, promulgado en 1946.
- Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo y sus reformas. Decreto Número 1441-61.
- Congreso de la República de Guatemala. Código Civil. Decreto Ley Número 106-64.
- Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio. Decreto Número 2-70.
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 17-73. Código Penal. Capítulo I de los delitos contra la economía nacional y el ambiente, artículo 347 "B" contaminación industrial.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

- Congreso de la República de Guatemala. Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente. Decreto Número 68-86.
- Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario. Decreto Número 6-91.
- Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto Número 27-92.
- Congreso de la República de Guatemala. Ley del impuesto de timbres fiscales y papel sellado especial para protocolos. Decreto Número 37-92.
- Congreso de la República de Guatemala. Código de Salud. Decreto Número 90-97. Artículos 74 (evaluación de impacto ambiental y salud), artículos 121, 122, 123 (de los establecimientos y lugares temporales abiertos al público), artículos 139 a 145 (de los establecimientos para el expendio de alimentos).
- Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bonificación e Incentivo Anual. Decreto Número 37-2001.
- Congreso de la República de Guatemala. Código Municipal. Decreto Número 12-2002 y sus reformas Decreto Número 22-2010.
- Congreso de la República de Guatemala. Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria. Decreto Número 20-2006.
- Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria. Decreto Número 10-2012.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

- Presidente de la República. Reglamento de inscripción de asociaciones civiles. Acuerdo Gubernativo Número 512-98.
- Presidente de la República. Reglamento para la inocuidad de los alimentos. Acuerdo Gubernativo Número 969-99.
- Presidente de la República. Reglamento para el otorgamiento de licencias sanitarias para el funcionamiento de establecimientos, transporte, importación y exportación de alimentos no procesados de origen vegetal, sus productos y subproductos. Acuerdo Gubernativo Número 72-2003.
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud. Norma sanitaria para la autorización y funcionamiento de fábricas de alimentos procesados y bebidas, Número 003-99, relacionada con las buenas prácticas de manufactura.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Normas de higiene de los productos y alimentos hidrobiológicos en sus procesos de producción, transformación y transporte. Acuerdo Ministerial Número 649-2007.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Normas de control oficial higiénico-sanitarias de los productos y alimentos hidrobiológicos en sus procesos de producción, transformación y transporte. Acuerdo Ministerial Número 665-2007.
- Ministerio de Gobernación. Creación del Registro de las Personas Jurídicas. Acuerdo Ministerial Número 649-2006.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

2. OBJETIVOS DEL MANUAL

Este manual de organización es un documento oficial de ASOPAINEN, cuyos objetivos son:

2.1 Objetivo general

Servir como herramienta para formalizar la estructura orgánica y funcional, de las áreas sustantivas y de apoyo necesarias para lograr los objetivos sociales y comerciales de ASOPAINEN.

2.2 Objetivos específicos

- Brindar a los colaboradores la comprensión de las actividades, la estructura organizacional y la descripción de los puestos y cargos existentes.
- Sistematizar y adoptar la estructura organizacional seleccionada para la asociación, sus unidades administrativas y los puestos o cargos, así como las líneas de autoridad, comunicación y responsabilidad.
- Fomentar la motivación al proporcionar a cada colaborador una visión global de la unidad y un conocimiento específico de su papel en la organización.
- Facilitar la implementación de las funciones de coordinación y control.
- Evitar duplicidad y/u omisión de funciones.

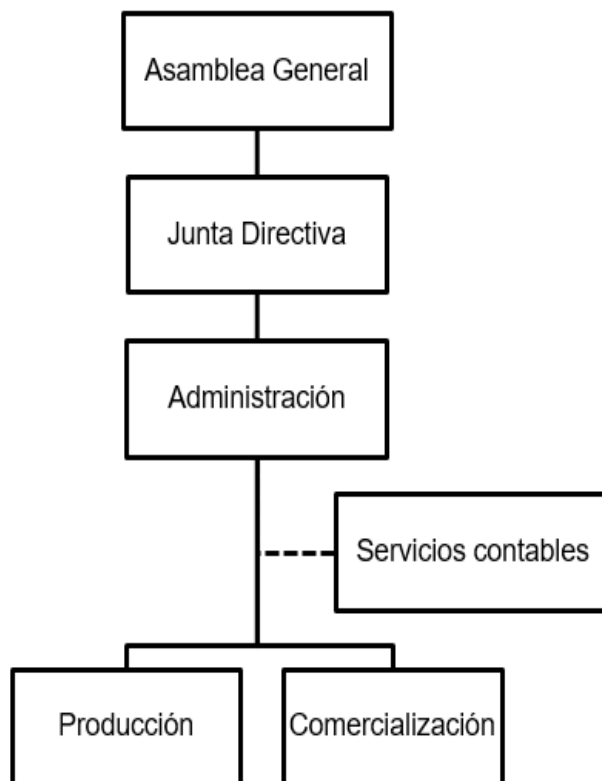
Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

3. ORGANIGRAMAS

3.1 ORGANIGRAMA GENERAL

En él se presenta de manera esquemática la estructura orgánica de la Asociación:

Organigrama general de la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

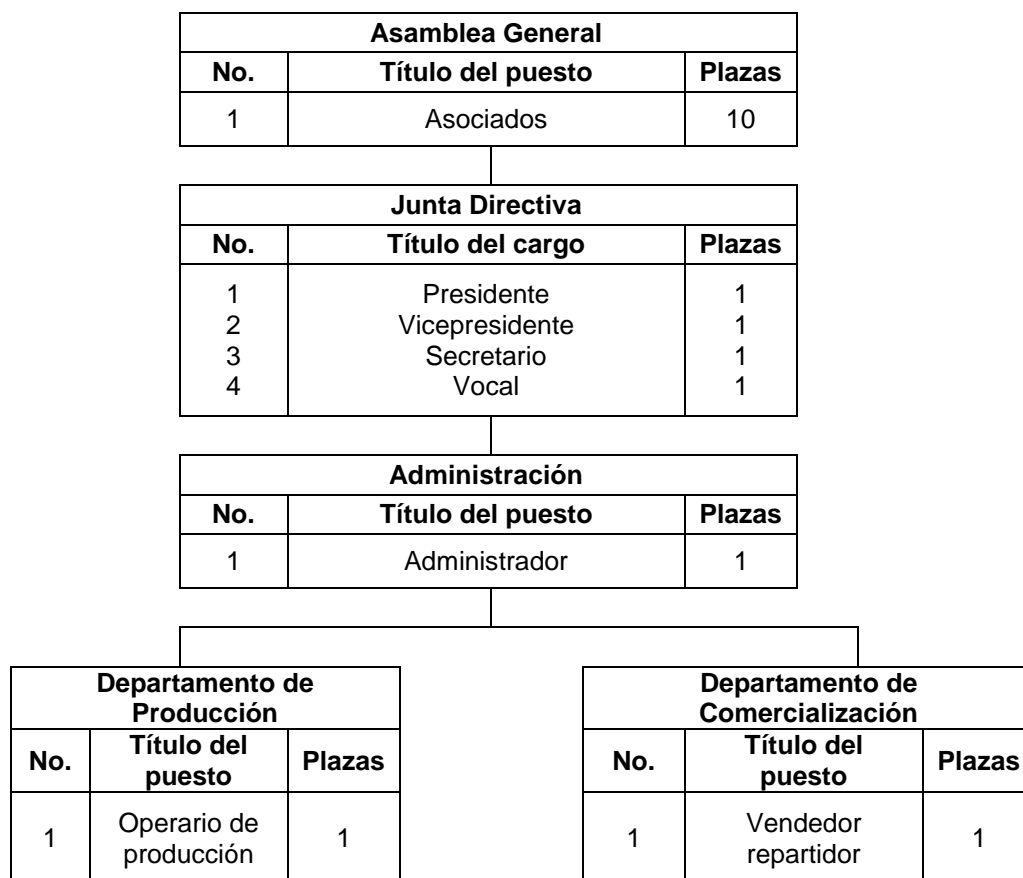


Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

3.2 ORGANIGRAMA NOMINAL

Este organigrama visibiliza el requerimiento de recursos humanos en cada uno de los niveles y funciones a realizar.

Organigrama nominal de la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)



Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En el nivel superior de ASOPAINEN se encuentran los órganos de dirección de la asociación, cuyas funciones principales se resumen a continuación:

Asamblea General

Es la máxima autoridad de la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN) y sus funciones fundamentales son:

- Elegir y remover a los integrantes de la Junta Directiva
- Aprobar, interpretar y modificar los estatutos
- Aprobar la utilización de recursos de la Asociación
- Examinar la gestión administrativa y financiera
- Aprobar las acciones orientadas al logro de los objetivos institucionales

Junta Directiva

Se encarga de administrar el patrimonio de la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN), para lo cual debe:

- Ejecutar las decisiones tomadas en Asamblea General
- Diseñar la planificación estratégica y someterla a aprobación de la Asamblea General
- Gestionar la contratación de financiamiento externo según lo aprobado por la Asamblea General
- Revisar y aprobar los estados financieros

Cargos y puestos descritos

En el presente Manual de Organización se analizan los siguientes cargos y puestos de trabajo:

- Presidente de Junta Directiva
- Administrador
- Operario de producción
- Vendedor repartidor

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

I. IDENTIFICACIÓN

Código:	JD-001
Cargo:	Presidente de Junta Directiva
Ubicación administrativa:	Junta Directiva
Inmediato superior:	Asamblea General
Subalternos:	Miembros de Junta Directiva, Administrador

II. DESCRIPCIÓN

- a) Naturaleza (descripción genérica del cargo):
Trabajo de orden directivo que tiene a su cargo gestionar el patrimonio de ASOPAINEN y es responsable de la toma de decisiones administrativas.
- b) Atribuciones:
- Presidir las sesiones de la Junta Directiva.
 - Velar por el cumplimiento de los estatutos y disposiciones de la Asamblea General y de Junta Directiva.
 - Ejecutar las decisiones tomadas en Asamblea General.
 - Diseñar la planificación estratégica y someterla a aprobación de la Asamblea General.
 - Gestionar la contratación de financiamiento externo según lo aprobado por la Asamblea General.
 - Realizar oportunamente y registrar en actas las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva.
 - Proponer oportunamente la planificación estratégica a la Asamblea General.
 - Determinar los medios y formas de ejecutar efectivamente las decisiones de la Asamblea General, en particular las relacionadas con la obtención de financiamiento externo, ya sea mediante crédito bancario o donaciones.
 - Relaciones públicas.
 - Otras, relacionadas con la implementación de las decisiones de Asamblea General y Junta Directiva, a fin de lograr los objetivos y metas de la Asociación.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

- c) Relaciones de trabajo:
Tendrá relación directa con los miembros de la Junta Directiva, Administrador, asociados, clientes, personal.
- d) Autoridad:
Asigna funciones a los otros miembros de la Junta Directiva y a los colaboradores a cargo de la Administración.
- e) Responsabilidad
- Equipo de computación
 - Instalaciones

III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO (requisitos mínimos exigidos)

Educación:

Deseable título a nivel medio

Experiencia:

Deseable experiencia en el sector agrícola y/o agroindustrial

Habilidades y destrezas:

- Liderazgo dentro de la comunidad y la Asociación
- Capacidad de trabajo en equipo
- Apertura, capacidad de diálogo y de adaptación a su entorno
- Respeto a culturas diferentes y sus elementos
- Motivado y con iniciativa

Otros requisitos:

- Miembro de la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)
- Carecer de antecedentes penales y policíacos
- Género: indiferente

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

I. IDENTIFICACIÓN

Código:	AG-001
Puesto:	Administrador
Ubicación administrativa:	Administración
Inmediato superior:	Junta Directiva
Subalternos:	Operario(s) de Producción, Vendedor repartidor

II. DESCRIPCIÓN

a) Naturaleza (descripción genérica del puesto):

Responsable de la aplicación del proceso administrativo –planeación, organización, coordinación, integración y control–, a fin de alcanzar los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo establecidos en la planificación estratégica de la asociación, específicamente en la Producción y Comercialización de la sal de cebolla.

b) Atribuciones:

- Representar legalmente a ASOPAINEN.
- Dirigir y supervisar el trabajo en las áreas de Producción y Comercialización.
- Revisar y aprobar los informes elaborados por sus colaboradores.
- Concretar acciones de índole administrativa y financiera de la asociación, lo que incluye realizar cobros y pagos relacionados con producción, salarios y liquidaciones.
- Velar que en las acciones productivas, comerciales y laborales se dé cumplimiento a lo establecido en la legislación guatemalteca.
- Medición del desempeño laboral y organizacional.
- Generar un clima de trabajo adecuado, en el que se brinde apoyo y motivación al personal.
- Realizar eficaz y oportunamente gestiones tales como el registro sanitario de productos, evaluación de impacto ambiental, registro de propiedades inmuebles, marcas y patentes, seguro sobre bienes de la asociación, entre otros.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

- Planificar y supervisar el proceso productivo, la provisión y uso de materia prima, el cumplimiento de los programas de trabajo, el correcto funcionamiento de maquinaria, herramientas y equipo, gestión de calidad, planes de seguridad industrial, así como los procesos de higiene y limpieza.
- Rendición de cuentas e informes ante la Junta Directiva.
- Integrar los recursos necesarios e implementar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y metas de la asociación, de manera efectiva, eficiente y rentable.
- Relaciones públicas.

c) Relaciones de trabajo:

Sostendrá relaciones de trabajo con miembros de la Junta Directiva, el personal de las áreas de Producción y Comercialización, clientes y proveedores.

d) Autoridad

Ejerce autoridad sobre el personal de Producción y Comercialización.

e) Responsabilidad:

- Equipo de computación
- Mobiliario y equipo y maquinaria
- Instalaciones
- Vehículo(s)
- Recursos financieros

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (requisitos mínimos exigidos)

Educación:

Título a nivel medio, tercer año de estudios universitarios en Administración de Empresas

Experiencia:

- Experiencia en el sector agrícola y/o agroindustrial, en las áreas de Producción y/o Comercialización.
- Deseable manejo de paquetes informáticos a nivel de usuario.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

Habilidades y destrezas:

- Liderazgo
- Don de mando
- Relaciones interpersonales y buena comunicación
- Capacidad de trabajo en equipo
- Apertura, capacidad de diálogo y de adaptación a su entorno
- Respeto a culturas diferentes y sus elementos
- Motivado y con iniciativa

Otros requisitos:

- Carecer de antecedentes penales y policíacos
- Género: indiferente

**Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón
(ASOPAINEN)**

I. IDENTIFICACIÓN

Código:	PR-001
Puesto:	Operario de Producción
Ubicación administrativa:	Área de Producción
Inmediato superior:	Administrador
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

- a) Naturaleza (descripción genérica del puesto):
Trabajo operativo que consiste en realizar las tareas asignadas, manuales o mecánicas, en las que predomina el esfuerzo físico; para su realización se requiere adiestramiento y experiencia previa.
- b) Atribuciones:
- Recepción, revisión, anotación, limpieza y preparación de insumos.
 - Seguir los pasos establecidos para el proceso productivo de la sal de cebolla.
 - Cumplir eficientemente con las metas de fabricación de sal de cebolla.
 - Limpieza y mantenimiento de maquinaria, herramientas y equipo, reportar oportunamente los desperfectos.
 - Seguir las normas y procedimientos establecidos por el sistema de gestión de calidad, los planes de seguridad industrial, así como los procesos de higiene.
 - Trasladar producto terminado a bodega y despacho
 - Despachar y facturar pedidos
- c) Relaciones de trabajo:
Sostendrá relaciones de trabajo con el Administrador, Vendedor repartidor, proveedores.
- d) Autoridad
No tiene personal subordinado.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

e) Responsabilidad:

- Utilizar adecuadamente el equipo, mobiliario y maquinaria asignados a su responsabilidad
- Utilizar adecuadamente los insumos y recursos proporcionados.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (requisitos mínimos exigidos)

Educación:

Educación básica, deseable título a nivel medio

Experiencia:

- Experiencia en el sector agrícola y/o agroindustrial, en el área de Producción
- Deseable experiencia en la aplicación de normas HACCP, sistema de análisis de riesgos y puntos críticos de control
- Buenas prácticas de manufactura
- Deseable manejo de paquetes informáticos a nivel de usuario.

Habilidades y destrezas:

- Seguimiento de instrucciones
- Relaciones interpersonales y comunicación
- Capacidad de trabajo en equipo
- Apertura, capacidad de diálogo y de adaptación a su entorno
- Respeto a culturas diferentes y sus elementos
- Motivado y con iniciativa

Otros requisitos:

- Tarjeta de salud
- Tarjeta de manipulación de alimentos
- Carecer de antecedentes penales y policíacos
- Género: indiferente

**Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón
(ASOPAINEN)**

I. IDENTIFICACIÓN

Código:	CM-001
Puesto:	Vendedor repartidor
Ubicación administrativa:	Área de Comercialización
Inmediato superior:	Administrador
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

- a) Naturaleza (descripción genérica del puesto):
La función básica es comercializar los productos elaborados por la asociación, ejecutar las políticas comerciales y satisfacer los requerimientos de la clientela.
- b) Atribuciones:
- Cumplir con las metas de comercialización.
 - Elaborar plan de trabajo semanal, mensual, trimestral, conforme a las metas de comercialización
 - Visitas de prospección y ventas
 - Entrega de pedidos
 - Cobro de la mercadería entregada
 - Actividades de promoción
 - Realizar informes de trabajo
 - Captar opiniones y requerimientos de la clientela y comunicarlos a la Administración
- c) Relaciones de trabajo:
Sostendrá relaciones de trabajo con el Administrador y con el Operario de operaciones, clientes, promotores.
- d) Autoridad
No tiene personal subordinado.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

e) Responsabilidad:

- Utilizar adecuadamente el vehículo asignado a su responsabilidad.
- Utilizar adecuadamente los recursos proporcionados.
- Custodia de mercancía a su cargo
- Cobros

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (requisitos mínimos exigidos)

Educación:

Educación básica, deseable título a nivel medio

Experiencia:

- Experiencia en comercialización de productos alimenticios de consumo masivo
- Experiencia en cobros
- Deseable manejo de paquetes informáticos a nivel de usuario.

Habilidades y destrezas:

- Planificación de ventas y ruteo
- Seguimiento de instrucciones
- Relaciones interpersonales y comunicación
- Capacidad de trabajo en equipo
- Apertura, capacidad de diálogo y de adaptación a su entorno
- Respeto a culturas diferentes y sus elementos
- Motivado y con iniciativa

Otros requisitos:

- Licencia de conducir motocicleta
- Deseable licencia de conducir vehículo
- Tarjeta de salud
- Tarjeta de manipulación de alimentos
- Carecer de antecedentes penales y policíacos
- Género: masculino

ANEXO 2
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

**Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón
(ASOPAINEN)**

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procedimientos ligados con la comercialización

Vigente a partir del 1 de enero de 2017.

**Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón
(ASOPAINEN)**

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. Campo de aplicación	2
2. Objetivos del manual	2
2.1 Objetivo general	2
2.2 Objetivos específicos	3
3. Normas generales del manual	3
4. Simbología	4
5. Descripción de los procedimientos	5
Procedimiento 1	6
Venta de sal de cebolla Nutrisazón a minoristas	
Procedimiento 2	8
Inducción del personal de ventas	
Procedimiento 3	11
Demostración, degustación y muestreo de sal de cebolla	

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

INTRODUCCIÓN

El Manual de Normas y Procedimientos de ASOPAINEN es un instrumento administrativo por medio del cual se establecen, comunican y coordinan las actividades y funciones que las distintas áreas se encargan de ejecutar.

Describe la secuencia de la ejecución en virtud de los tiempos y movimientos requeridos para la realización efectiva y eficiente de las actividades y, por ende, la consecución de objetivos y metas, mediante el cumplimiento de las especificaciones cuantitativas y cualitativas, así como el aprovechamiento óptimo de todos los recursos.

Para su comprensión, se utiliza la simbología estándar en los diagramas de flujo, diseñados para cada procedimiento objeto de análisis.

El presente manual deberá ser revisado y actualizado periódicamente, por lo que se prevé dar el seguimiento correspondiente dentro de un período de seis meses.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

1. Campo de aplicación

El presente Manual de Normas y Procedimientos es de aplicación en la Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN) y describe y norma de manera específica los procedimientos descritos.

Se caracteriza por su adaptabilidad, en la medida que se considere necesario se incorporarán nuevos procedimientos y se modificarán los existentes, siempre que con ello se mejoren los resultados de producción y comercialización, así como la utilización de los recursos asignados.

2. Objetivos del manual

El Manual de Normas y Procedimientos es un instrumento que coadyuva a la consecución de los siguientes objetivos:

2.1 Objetivo general

Determinar las actividades necesarias para el logro de objetivos comerciales y el crecimiento de ASOPAINEN.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

2.2 Objetivos específicos

- Validar la definición de puestos mediante el análisis de la carga de trabajo, la especialización requerida y la responsabilidad.
- Mejorar progresivamente la productividad de la empresa a través del análisis de las operaciones, las necesidades de capacitación o de modificar la estructura de puestos.
- Contar con una guía para dar a conocer al personal las normas y procedimientos que regulan actividades relevantes para el logro de los objetivos empresariales.
- Alcanzar niveles adecuados de desempeño, a fin de facilitar la integración y reducir la rotación de personal.








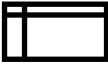

3. Normas generales del manual

- Entra en vigencia luego de ser sometido a la consideración y aprobación de la Junta Directiva
- Debe ser divulgado en todos los niveles de la asociación y, de forma particular, cada procedimiento debe ser conocido, comprendido y aplicado por los colaboradores de la unidad responsable.
- Cada colaborador debe reportar las anomalías, duplicidades u omisiones que detecte en los procedimientos, a fin de corregirlas de mejor manera.
- Debe ser revisado y actualizado periódicamente a fin de que responda a las necesidades de orientación al personal.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

4. Simbología

Las ideas, conceptos y acciones de cada procedimiento son representadas gráficamente, específicamente en los diagramas de flujo que describen en detalle los pasos a seguir.

Nombre	Símbolo	Concepto
Inicio o fin		Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
Operación, actividad o proceso		Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
Inspección, revisión o verificación		Realización de una inspección o evaluación
Conector		Traslado de un documento o una actividad de un puesto a otro.
Almacenamiento final		Almacenamiento de materias primas en forma definitiva.
Archivo temporal		Almacenamiento de productos terminados o el archivo temporal de un documento.
Transferencia		Traslado de bienes o documentos a otra unidad o departamento
Archivo de documentos		Archivo de documentos
Decisión		Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

5. Descripción de los procedimientos

Empresa: ASOPAINEN	Procedimiento N°: 0001	Fecha: 27 de septiembre de 2016
Título: Venta de sal de cebolla Nutrisazón a minoristas	N° de pasos: 12	Hoja: 1 de 3
	N° de normas: 2	Elaborado por: MSQF
Inicia: Vendedor repartidor		Termina: Vendedor repartidor

DEFINICIÓN	<p>La venta o comercialización es el conjunto de acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Se trata de cumplir los objetivos de ASOPAINEN, prever y satisfacer las necesidades del cliente y establecer entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfagan necesidades.</p> <p>El proceso a seguir, desde planificar la producción y las ventas hasta la facturación, entrega y cobro de los pedidos.</p>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Poner a disposición del mercado un producto que satisfaca las necesidades del consumidor a un precio justo, por medio de canales de distribución adecuados. • Construir y mantener un efectivo esquema de servicio al cliente. • Alcanzar de manera sostenible los objetivos y metas de producción y ventas.
NORMAS ESPECÍFICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las actividades de ventas se registrarán por el Plan Anual de Comercialización emitido por la Administración y aprobado por la Junta Directiva, del cual se derivan el plan mensual de ventas y el plan semanal de visitas 2. La política de crédito establece que las ventas son al contado, excepto en casos específicos que serán sometidos a la Junta Directiva de conformidad con las condiciones preestablecidas para las entidades solicitantes.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

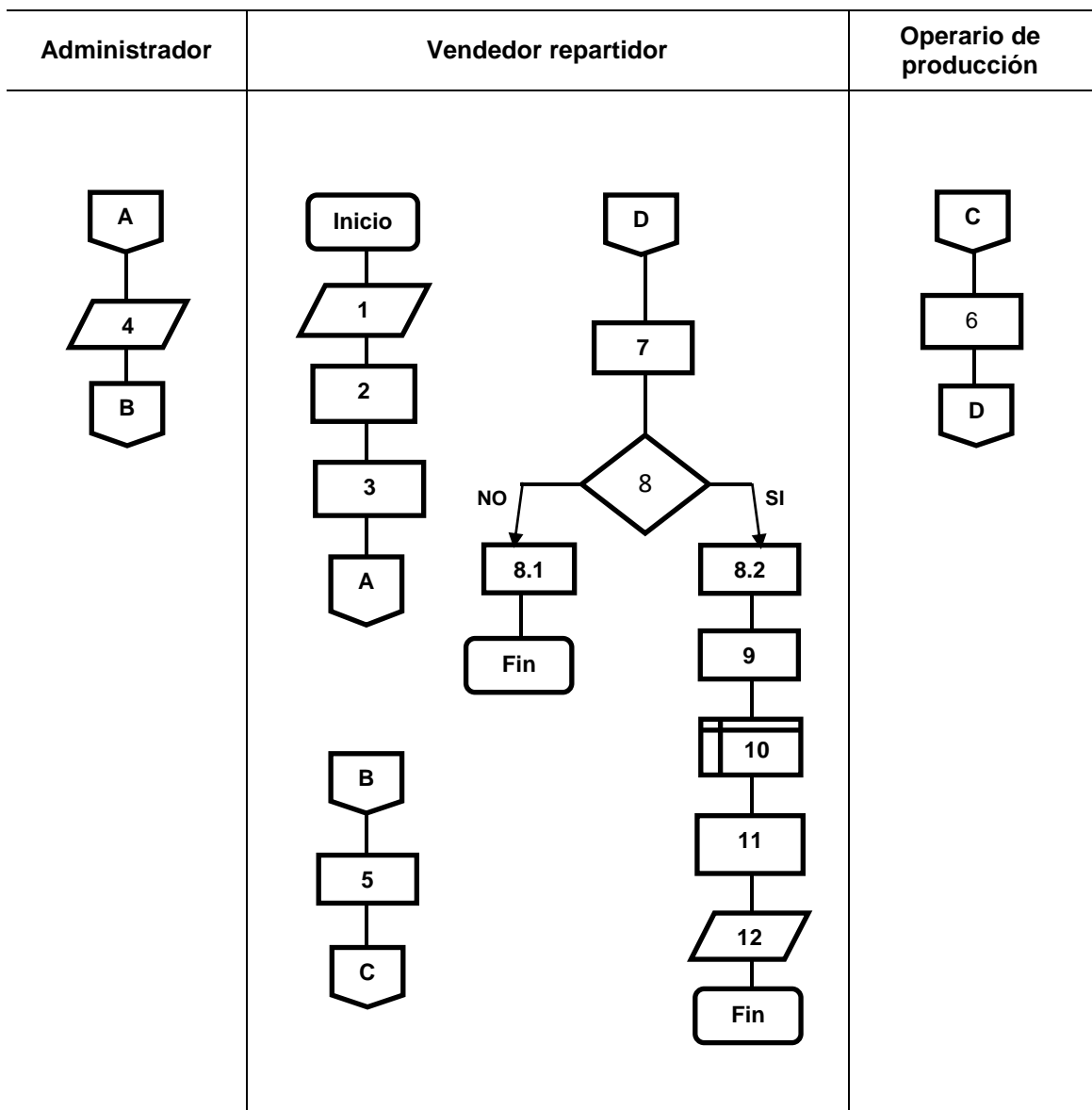
Empresa: ASOPAINEN	Procedimiento: 00001	Fecha: 27 de septiembre de 2016
Título: Venta de sal de cebolla Nutrisazón a minoristas	Nº de pasos: 12	Hoja: 2 de 3
		Elaborado por: MSQF
Inicia: Vendedor repartidor	Nº de normas: 2	Termina: Vendedor repartidor

PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD
Vendedor repartidor	1	Revisión de vehículo, poner combustible.
	2	Elaborar plan de trabajo y ruta diaria
	3	Elaborar requisición de mercadería para reparto
Administrador	4	Aprobación de plan semanal de trabajo y de requisición de mercadería
Vendedor repartidor	5	Recibe plan y requisición aprobados
Operario de producción	6	Prepara mercadería requerida para la ruta del día
Vendedor repartidor	7	Recoger en bodega producto para la ruta.
	8	Visita de ventas a clientes potenciales (minoristas en tiendas). Solicitar permiso para colocar afiche publicitario.
	8.1	NO logra realizar la venta: agendar próxima visita.
	8.2	SÍ realiza la venta, toma el pedido, factura, entrega el producto y cobra
	9	Deposita a cuenta bancaria de la Asociación
	10	Archivo de documentos
	11	Realiza y entrega informe diario y documentación contable. Cuadre diario.
12	Realiza y entrega informe semanal. Autoevaluación de resultados.	

FIN

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

Empresa: ASOPAINEN	Procedimiento: 00001	Fecha: 27 de septiembre de 2016
Título: Venta de sal de cebolla Nutrisazón a minoristas	N° de pasos: 12	Hoja: 3 de 3 Elaborado por: MSQF
Inicia: Vendedor repartidor	N° de normas: 2	Termina: Vendedor repartidor



Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

Empresa: ASOPAINEN	Procedimiento N°: 0002	Fecha: 27 de septiembre de 2016
Título: Inducción del personal de producción y comercialización	N° de pasos: 11	Hoja: 1 de 3
		Elaborado por: MSQF
Inicia: Administrador	N° de normas: 3	Termina: Administrador

DEFINICIÓN	<p>La inducción consiste en proporcionar a los empleados información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria, esto incluye datos sobre los antecedentes de la empresa.</p> <p>El entrenamiento implica transferir al trabajo conocimientos específicos sobre la empresa, productos, servicios, organización, políticas, así como actitudes y desarrollo de habilidades.</p>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Definir criterios, temas y actividades necesarias para realizar la inducción, entrenamiento y/o capacitación del personal de producción y comercialización • Preparar al personal para la ejecución inmediata de las tareas del cargo. • Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo. • Alcanzar niveles satisfactorios de desempeño y reducir la rotación de personal, como bases de la productividad de la asociación.
NORMAS ESPECÍFICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los miembros de Junta Directiva y el Administrador participan en el proceso de inducción al puesto. 2. El proceso de inducción se realiza cada vez que se incorpora un nuevo colaborador a la empresa. 3. El jefe inmediato es responsable de medir la efectividad de la inducción, entrenamiento y otras capacitaciones.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

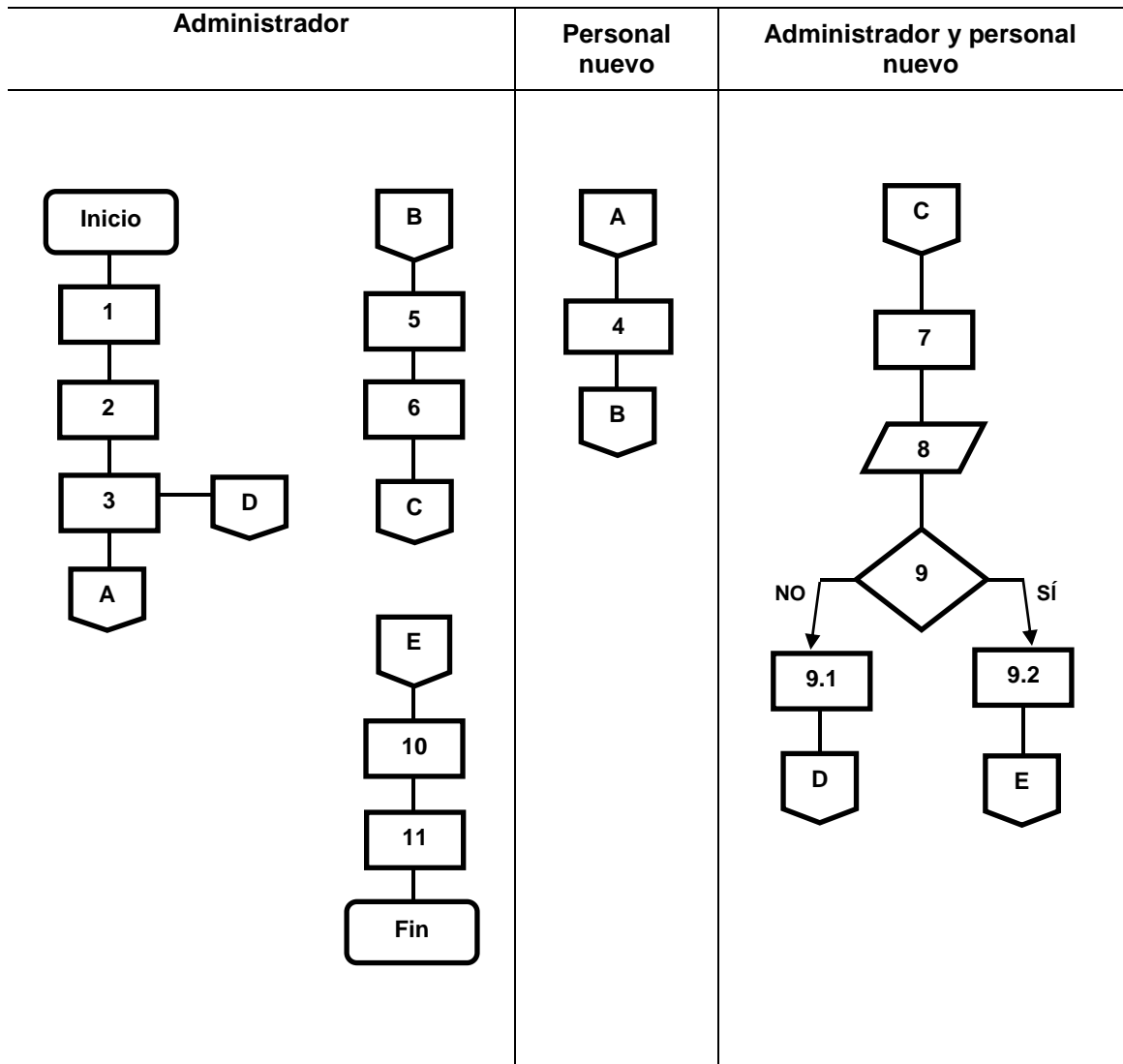
Empresa: ASOPAINEN	Procedimiento: 00002	Fecha: 27 de septiembre de 2016
Título: Inducción del personal de producción y comercialización	Nº de pasos: 11	Hoja: 2 de 3
		Elaborado por: MSQF
Inicia: Administrador	Nº de normas: 3	Termina: Administrador

PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD
Administrador	1	Análisis del puesto y elaboración del plan de inducción
	2	Indagar sobre la preparación y experiencia previa de los participantes
Administrador y miembros de la Junta Directiva	3	Bienvenida al personal nuevo
Personal nuevo	4	Se presenta al proceso de inducción.
Administrador	5	Se dirige al nuevo personal. Introducción a ASOPAINEN. Suministrar información general y crear el ambiente para la integración del nuevo personal
	6	Demstrar las tareas a realizar, de acuerdo a lo descrito en el Manual de Organización
Administrador / personal nuevo	7	Ensayar con el personal la ejecución de tareas
	8	Comprobar si el personal nuevo asimiló contenidos y comprendió los objetivos
	9	Recibir retroalimentación por parte del empleado y evaluar los resultados obtenidos durante las dos primeras semanas de trabajo.
	9.1	NO se percibe resultados satisfactorios, convocar a otra inducción, reinicia en paso 3
	9.2	SÍ se obtienen resultados satisfactorios, continúa en paso 10
Administrador	10	Detectar contenidos o aspectos de la inducción que es necesario corregir o ajustar
	11	Certificar la participación y registrar en su expediente

FIN

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

Empresa: ASOPAINEN	Procedimiento: 00002	Fecha: 27 de septiembre de 2016
Título: Inducción del personal de producción y comercialización	N° de pasos: 11	Hoja: 3 de 3
		Elaborado por: MSQF
Inicia: Administrador	N° de normas: 3	Termina: Administrador



Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

Empresa: ASOPAINEN	Procedimiento N°: 0003	Fecha: 27 de septiembre de 2016
Título: Demostración, degustación y muestreo de sal de cebolla	N° de pasos: 16	Hoja: 1 de 3
		Elaborado por: MSQF
Inicia: Administrador y Vendedor repartidor	N° de normas: 4	Termina: Administrador y Vendedor repartidor

DEFINICIÓN	<p>La demostración es una forma dinámica de presentar las afirmaciones publicitarias que se hacen sobre la sal de cebolla.</p> <p>La degustación es el medio promocional activo que consiste en dar oportunidad al consumidor potencial de preparar, probar y saborear este producto.</p> <p>La entrega de muestras permite dar a conocer un producto nuevo directamente en el lugar a donde el consumidor potencial acude a realizar otras compras, también puede hacerse de casa en casa.</p>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar la velocidad con que se da a conocer la nueva marca de sal de cebolla • Inducir las compras por impulso, directamente en el establecimiento donde se hace la demostración. • Aprovechar el tráfico e instalaciones del establecimiento seleccionado.
NORMAS ESPECÍFICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. No proceder sin un plan de trabajo aprobado 2. Durante la demostración es necesaria la ambientación promocional y la imagen de los promotores. 3. Debe realizarse sólo en establecimientos que provean las facilidades e instalaciones adecuadas para brindar una buena atención al público participante. No improvisar. 4. Seleccionar ubicación, días y horas de acuerdo con el flujo y circulación de público.

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

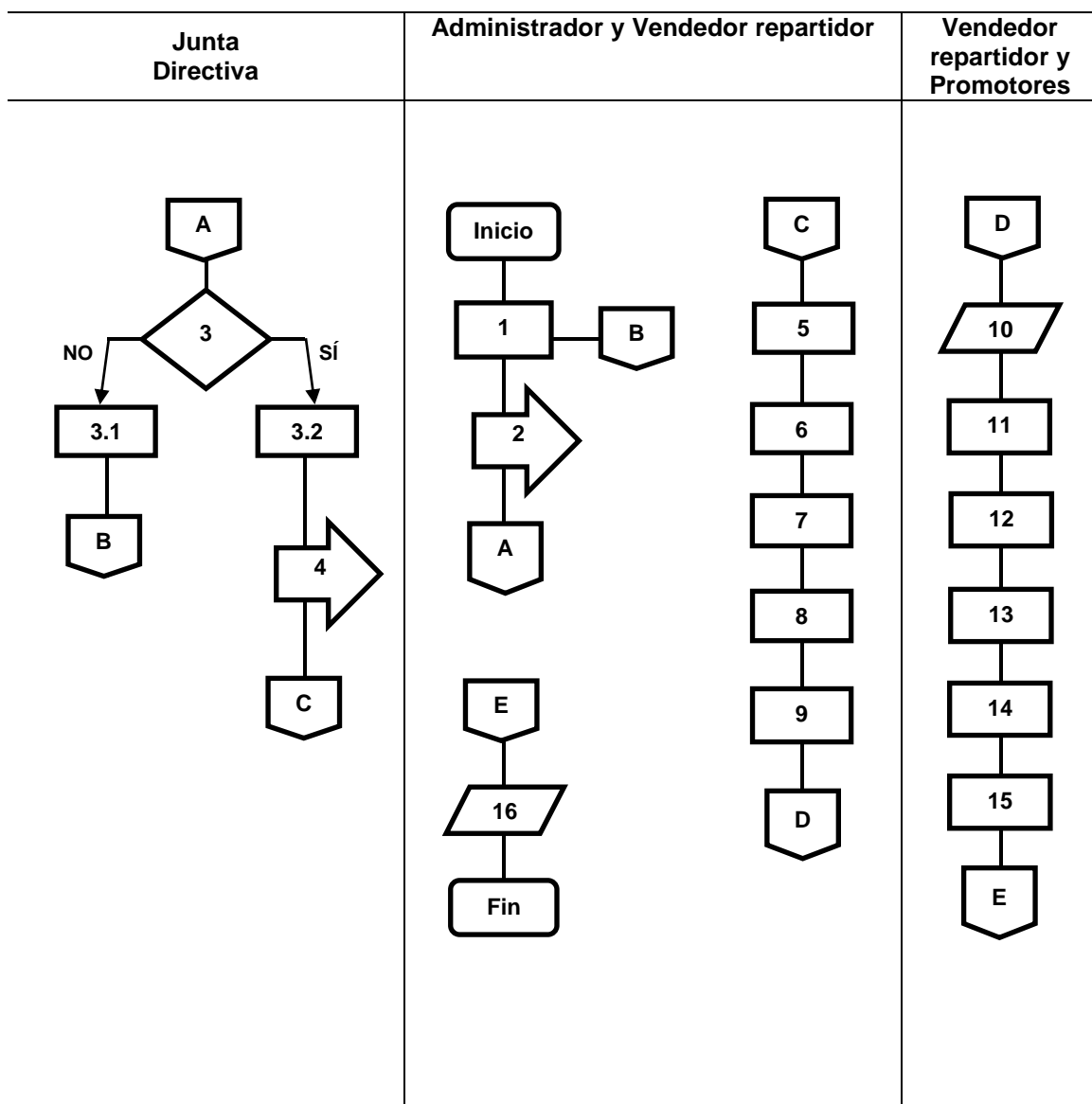
Empresa: ASOPAINEN	Procedimiento: 00003	Fecha: 27 de septiembre de 2016
Título: Demostración, degustación y muestreo de sal de cebolla	Nº de pasos: 16	Hoja: 2 de 3
Inicia: Administrador y Vendedor repartidor	Nº de normas: 4	Elaborado por: MSQF
		Termina: Administrador y Vendedor repartidor

PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD
Administrador y Vendedor repartidor	1	Elaborar plan específico para la demostración, degustación y distribución de muestras gratis.
	2	Traslada planes para aprobación de Junta Directiva
Junta Directiva	3	Revisión y aprobación de la Junta Directiva
	3.1	NO aprobado. Retorna a Administración que reinicia el proceso en paso 1
	3.2	Aprobado. Continúa en paso 4
	4	Regresa planes aprobados a la Administración
Administrador y Vendedor repartidor	5	Hacer acuerdos con los establecimientos
	6	Reclutar personal temporal si se considera necesario
	7	Redactar el script o argumento de ventas en el que resalten las características del producto
	8	Estructurar boleta para encuesta de opinión, tres preguntas. Aplicar luego de la degustación.
	9	Capacitar al personal fijo y al temporal
Vendedor repartidor y promotores temporales	10	En cada presentación, revisar y asegurarse que se tiene a la mano todo el equipo, mobiliario y materiales necesarios
	11	Anunciar lo que se va a hacer, invitar a que se acerquen para obtener mayor audiencia.
	12	Invitarlos a que pregunten y a que pasen a participar activamente de la demostración.
	13	Dar a degustar el producto preparado y observar reacciones. Pasar encuesta.
	14	Entregarles sobres de muestra de la sal de cebolla.
	15	Presentar informe de la actividad a Administración
Administrador y Vendedor repartidor	16	Evaluación de la actividad

FIN

Asociación de Productores Agroindustriales del Municipio de Nentón (ASOPAINEN)

Empresa: ASOPAINEN	Procedimiento: 00003	Fecha: 27 de septiembre de 2016
Título: Demostración, degustación y muestreo de sal de cebolla	Nº de pasos: 16	Hoja: 3 de 3
Inicia: Administrador y Vendedor repartidor	Nº de normas: 4	Elaborado por: MSQF
		Termina: Administrador y Vendedor repartidor



ANEXO 3
CERTIFICACIÓN DE NUTRICIONISTA

Anexo 3
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción Sal de Cebolla
Certificación de Nutricionista
Año: 2016

Guatemala 16 de agosto de 2016

Por este medio, **CERTIFICO** el uso seguro y sano de tres sobres de sal de cebolla diarios para una familia de cinco miembros, con base en la recomendación de la OMS (Organización Mundial de la Salud) que refiere consumir como máximo 2 gm de sodio (equivalente a 5 gm de sal) al día. Analizando la composición nutricional de la sal de cebolla, cada sobre contiene 4 gramos de sal yodada, en tres sobres equivale 12 gm, divididos en una familia de 5 miembros, cada uno estaría consumiendo 2.4 gm de sal yodada al día, lo cual aún deja un margen de 2.6 gramos de sal para consumir con otros alimentos durante el resto del día sin poner en riesgo su salud. Incluso tomando en cuenta que algún miembro de la familia tuviese alguna enfermedad cardiovascular como hipertensión, el consumo recomendado para ellos es de 1.5gm de sodio (equivalente a 3.7gm de sal) al día. Por ello, el consumir tres sobres al día no pone en ningún riesgo de elevar su presión sanguínea ni afecta su tratamiento médico y/o nutricional. Estudios científicos publicados recientemente por "The American College of Cardiology Foundation" recomiendan que las personas con distintas enfermedades cardiovasculares deben limitar la ingesta de sodio entre 2,000 a 3000mg/d o menos, lo que respalda el adecuado consumo de 3 sobres como máximo al día sin poner en riesgo su salud.

Atentamente

Lidia Marlenne Barrera
Nutricionista con especialidad Clínica

Lidia Marlenne Barrera
Nutricionista con especialidad Clínica

ANEXO 4
VACIADO DE ESTUDIO DE MERCADO

Anexo 4
Municipio de Nentón, Departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Vaciado de estudio de mercado
Año: 2016

Nentón					
Boleta No.	Marca	Presentación	Compras	Frecuencia	Precio de venta docena Q
1	Malher	6 g	360	mensual	1.00
2	Malher	6 g	720	mensual	1.00
3	Malher	6 g	864	mensual	1.00
4	Malher	6 g	1296	mensual	1.00
5	Malher	6 g	213	mensual	1.00
7	Malher	6 g	504	mensual	1.00
8	Malher	6 g	1440	mensual	1.00
Jacaltenango					
9	Malher	6 g	864	mensual	1.00
10	Malher	6 g	936	mensual	1.00
11	Malher	6 g	144	mensual	1.00
12	Malher	6 g	288	mensual	1.00
13	Malher	6 g	2880	mensual	1.00
14	Malher	6 g	72	mensual	1.00
15	Malher	6 g	432	mensual	1.00
16	Malher	6 g	504	mensual	1.00
17	Malher	6 g	720	Mensual	1.00
Santa Ana Huista					
18	Malher	6 g	864	mensual	1.00
19	Malher	6 g	1152	mensual	1.00
20	Malher	6 g	720	mensual	1.00
21	Malher	6 g	36	mensual	1.00
22	Malher	6 g	180	mensual	1.00
23	Malher	6 g	312	mensual	1.00
24	Malher	6 g	576	mensual	1.00
25	Malher	6 g	144	mensual	1.00

Nentón	5,397		
Jacaltenango	6,840		
Santa Ana Huista	<u>3,984</u>	Año	Total al año
Total	<u>16,221</u>	* 12 meses	194,652 sobres de 6 gramos

ANEXO 5
CÁLCULO POR MÍNIMOS CUADRADOS

Anexo 5
Municipio de Nentón, departamento de Huehuetenango
Proyecto: Producción de Sal de Cebolla
Cálculo por Mínimos Cuadrados
Período 2011 - 2020
Año: 2016

Año	Importaciones	x	xy	x²
2011	118,618	-2	-237,236	4
2012	131,797	-1	-131,797	1
2013	146,442	0	0	0
2014	162,713	1	162,713	1
2015	180,792	2	361,584	4
	740,362		155,264	10
	148,072		15,526	

Fórmula:

Yc= a+bx

a= ($\sum y/n$)

b= ($\sum xy/x^2$)

x= 3,4,5,6,7

$a = 740362 / 5 = 148,072$

$b = 155264 / 10 = 15,526$

Año	a	+	(b	*	x)	=	Yc
2016	148,072			15,526.4		3			194,652
2017	148,072			15,526.4		4			210,178
2018	148,072			15,526.4		5			225,704
2019	148,072			15,526.4		6			241,231
2020	148,072			15,526.4		7			256,757

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2016.