

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Plan Estratégico para la autosostenibilidad
de la Asociación Q’eqchi’ Xch’ool Ixim”**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

José Oswaldo Catalán Choc

Cobán, Alta Verapaz, abril de 2013

**“Plan Estratégico para la autosostenibilidad
de la Asociación Q’eqchi’ Xch’ool Ixim”**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

José Oswaldo Catalán Choc

Lic. Edgar Rolando Caal Gualim, **Asesor**

Licda. Wendy Amparo Morales Juárez, **Revisora**

Cobán, Alta Verapaz, abril de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Nora Liliana Figueroa Hernández
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

Lic. Edgar Uwaldo Caal

Examinador

Lic. Miguel Alberto Klug Caal

Examinador

Licda. Wendy Amparo Morales Juárez

Examinadora

Lic. Edgar Rolando Caal Gualim

Tutor

Licda. Wendy Amparo Morales Juárez

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:C.C.E.E.0080-2013-CPA.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 05 DE FEBRERO DEL 2013

SEDE COBÁN, ALTA VERAPAZ

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Edgar Caal Gualim, tutor y Licenciada Wendy Morales Juárez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN Q'EQCHI' XCH'OOOL IXIM", Presentado por el estudiante José Oswaldo Catalán Choc, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 535, de fecha 28 de Octubre de 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio Cobán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

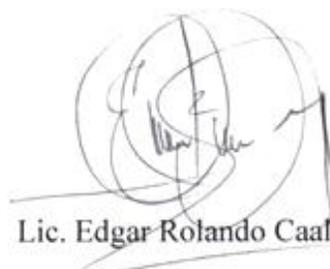
Guatemala, julio 31 de 2012.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera ACA, Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "**Plan Estratégico para la autosostenibilidad de la Asociación Q'eqchi' Xch'ool Ixim**", realizada por José Oswaldo Catalán Choc, estudiante de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), con una nota de noventa (90) de 100 puntos.



Lic. Edgar Rolando Caal Gualim

Lic. Edgar Rolando Caal Gualim
Contador Público y Auditor
Colegiado CPA - 3490

Guatemala, septiembre 20 de 2012

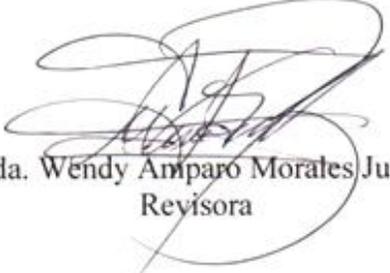
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera ACA, Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “**Plan Estratégico para la autosostenibilidad de la Asociación Q’eqchi’ Xch’ool Ixim**”, realizada por José Oswaldo Catalán Choc estudiante de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de setenta y ocho (78) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Wendy Amparo Morales Juárez
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

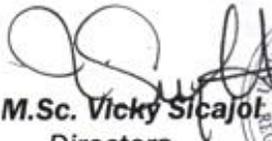
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 85.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Catalán Choc, José Oswaldo** con número de carné **1124684** aprobó con **83 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, a los veintiocho días del mes de octubre del año dos mil doce.-----

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a un día del mes de marzo del año dos mil trece.-----

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Sabrina Hernández.
cc: Archivo.

Dedicatoria

- Al Ajaw
Principio de toda sabiduría, por darme la fuerza y la oportunidad para seguir adelante y el entendimiento para luchar para alcanzar mis metas.
- A mis padres
Celestina Choc Mo de Catalán (+)
Que este gozando de la gloria del señor
Carlos Enrique Catalán Max
Que esta meta alcanzada sea una muestra de mi gratitud a su esfuerzo y sacrificio realizado en mi formación.
- A mis abuelitos
Ernesto Choc Lem (+)
Tiburcia Mo Mo (+)
Jacinta Choc Lem (+) K'een
- A mi esposa
Por su apoyo incondicional en alcanzar mis sueños, mujer idónea en mi vida.
- A mis Hijos
Víctor Hugo, José Antonio y Silvia Celeste, que esto sirva de ejemplo para ustedes y que es posible llegar al triunfo cuando te lo propones.
- A mis hermanos/as
Gracias por su apoyo incondicional y las palabras de aliento y motivación en los momentos difíciles.
- A mis Suegros y cuñados/as gracias por su cariño y respaldo.

CONTENIDO

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Visión	2
1.3 Misión	2
1.4 Valores de la Asociación	2
1.5 Tipo de proyectos en el municipio	3
1.6 Estructura funcional de la Asociación	3
1.7 Planteamiento del problema	5
1.7.1 Justificación del problema	5
1.8 Objetivos	7
1.8.1 Objetivo general	7
1.8.2 Objetivos específicos	7
1.8.3 pregunta de investigación	7
1.9 Alcances y límites	7
1.9.1 Alcances	7
1.9.2 Límites	8
1.10 Marco teórico	9
1.10.1 Historia de las Organizaciones no Gubernamentales	9
1.10.2 Bases jurídicas de las asociaciones no gubernamentales	10
1.10.3. Control interno	15
1.10.3.1 Elementos del control interno	15
1.10.3.2. Objetivos del control interno	16
1.10.3.3 Principios del control Interno	16
1.10.3.4. Importancia del control interno	17
1.10.3.5. Clasificación del control interno	17
1.10.3.6. Métodos de estudio de evaluación del control interno	17
1.10.4. Contabilidad	18

1.10.4.1. Normas Internacionales de Contabilidad	18
1.10.4.2. Análisis de estados financieros	19
1.10.5. Plan estratégico	20
1.10.5.1. Etapas del plan estratégico	21
1.10.5.2 Consultorías de estrategia	22
1.10.5.3. Auto sostenibilidad	23
Capítulo 2	26
2.1 Metodología	26
2.1.1 Tipo de investigación	26
2.1.2 Sujetos de investigación	26
2.2 Instrumentos	27
2.3 Procedimiento	28
2.4 Aporte esperado	30
2.4.1 A Guatemala	30
2.4.2. A la institución	30
2.4.3. A la universidad	30
2.4.4. Al futuro profesional	30
Capítulo 3	31
3.1 Presentación de resultados y análisis de la investigación	31
3.1.1 Resultados de la investigación	31
3.1.2 Análisis de los resultados	31
3.1.3 Análisis de los índices de sostenibilidad, auto sostenibilidad y dependencia financiera	35
Capítulo 4	38
4.1 Propuesta de solución a la problemática	38
4.1.1 Introducción	38
4.1.2 Antecedentes	40
4.1.3 Justificación	41
4.1.4 Objetivo general	42
4.1.5 Objetivos específicos	42

4.1.6 Producto a entregar	43
4.1.7. Propuesta de plan estratégico para la autosostenibilidad de la Asociación Q'eqchi` Xch'ool Ixim	43
4.1.8 Viabilidad del proyecto	44
4.1.9 Recursos	44
4.1.9.1 Recursos humanos	44
4.1.9.2 Recurso Financiero	45
4.1.9.3. Recursos institucionales	45
4.1.9.4 Recursos físicos	45
4.1.9.5 Cronograma de trabajo	47
Conclusiones	48
Recomendaciones	49
Referencias	50
Anexo	51
Anexo 1 Estudio de pre factibilidad de la propuesta	52
Proyecto de Elaboración de Cortes Típicos	60
Proyecto de Producción de Panela	71
Anexo 2 Instrumentos de entrevista	87
Anexo 3 Ejecuciones presupuestarias	93
Propuesta de auto sostenibilidad de la Asociación Q'eqchiXch'ool Ixim	64

Resumen

La Práctica Empresarial Dirigida, se realizó en la sede de la Asociación Q'eqchi Xch'ool Ixim, ubicada en la 2 calle 8-34, zona 3, Cobán, departamento de Alta Verapaz, Guatemala, C.A.

La asociación, fue fundada en el año 2000 y su representante legal en sus inicios fue el Señor German Choc, por un periodo de ocho (8) años, pero de acuerdo a los estatutos un representante legal no puede ser reelegido por tres (3) períodos por lo que el representante legal actual, es el señor Augusto Ba, quien es docente de escuela y no cuenta con el tiempo suficiente para brindar mucho tiempo a los compromisos de la asociación ya que por las políticas institucionales, los miembros de la junta directiva no devengan salarios o dietas por reuniones, por lo tanto el tiempo que se le dedica a la institución es de algunas horas a la semana y por consiguiente al mes.

Al realizar la práctica empresarial dirigida, se detectó que una de las debilidades más fuertes, es el de no contar con un plan de autosostenibilidad, ya que desde sus inicios la institución únicamente ha funcionado con donaciones de la cooperación internacional, especialmente de Suiza y Francia, promoviendo proyecto a través de la institución y que van dirigidos a sus asociados (as) quienes pertenecen a la etnia Q'eqchi. Estos proyectos oscilan entre uno a cuatro (4) años de acuerdo al tipo de proyecto y al donante que se le presenta la propuesta.

Por tal motivo la propuesta es analizar cada uno de los proyectos y las oportunidades que la institución pueda tener para diseñar un plan que le permita ser autosostenible ha corto, mediano o largo plazo, de esta manera garantizar su permanencia y apoyo a la comunidad q'eqchi.

La institución maneja cuatro tipos de apoyo a las comunidades, es decir cuenta con cuatro ejes de acción, siendo estos, educación, cultura maya, proyectos productivos e incidencia política.

Este documento comprende el análisis de los indicadores financieros de sostenibilidad, autosostenibilidad y dependencia financiera, en base a los informes de ejecución presupuestaria, ingresos y egresos del periodo fiscal 2011. En esta parte se analiza que la asociación depende al 100% de la cooperación internacional a través de donaciones a los proyectos, por lo que se determina la necesidad de un replanteamiento estratégico para definir una nueva ruta encaminada

a generar procesos productivos con rentabilidad y como consecuencia alcanzar niveles de autosostenibilidad financiera ha mediano y largo plazo.

También se analizó que los gastos de funcionamiento son bastante altos comparados con la inversión que se hace en las áreas temáticas de los programas, es decir en beneficio directo de sus asociados (as) a nivel de los centros poblados donde se tiene intervención; por lo que es necesario replantear el modelo de apoyo a las comunidades para evitar el paternalismo y fomentar la cultura empresarial asociativa.

En los presupuestos se refleja la existencia de fondos que van dirigidos a proyectos productivos, por lo que las comunidades beneficiarias reciben maquinaria del proyecto solicitado y no hacen devoluciones ni aportes a la institución, por lo que se visualiza un fondo que pueda ser recuperable, previa autorización del donante y de la junta directiva basados en un modelo en busca de autosostenibilidad financiera.

Asimismo se determinó que la asociación puede hacer producir dos proyectos productivos que las comunidades han abandonado, siendo estos: un trapiche para caña de azúcar y un centro artesanal.

Finalmente se presentan al representante legal y al coordinador de la institución, las propuestas de proyectos que generen autosostenibilidad, logrando de esta manera una culminación satisfactoria de la Práctica Empresarial Dirigida en espera de que use para tomar decisiones estratégicas y operativas ya que contiene información de los procesos de producción, mercado, costos, rentabilidad y procedimientos para producir panela y cortes típicos

Introducción

La Asociación Q'eqchi' Xch'ool Ixim¹, ubicada en la 2 calle 8-34, zona 3, Cobán, departamento de Alta Verapaz, Guatemala, C.A., es una organización que tiene como actividad principal la promoción y ejecución de proyectos sociales en temas de educación, formación política, cultura maya e impulso de proyectos productivos a nivel comunitario. La Asociación tiene 12 años de estar funcionando con una cobertura en los departamentos de Alta Verapaz y El Quiché en 7 municipios y 39 centros poblados.

Este informe aborda el análisis de la sostenibilidad, autosostenibilidad y dependencia financiera de la asociación a la cooperación externa así como un replanteamiento de los objetivos de la asociación a través de la planificación estratégica buscando alternativas de proyectos que provean de la generación de recursos propios a corto y largo plazo.

Además se provee de una metodología de análisis de los informes financieros a través de índices de sostenibilidad de programas y proyectos aunado a una investigación inicial de los problemas de la organización en la que se prioriza en primer término, cómo abordar los problemas de autosostenibilidad de la organización ya que según los cuadros de análisis existe dependencia al 100% de las donaciones de los cooperantes de Suiza y Francia.

Luego de abordar la problemática se propone que la organización debe buscar mecanismos empresariales para la generación de recursos en la que se destacan como líneas estratégicas para el futuro, la producción de panela y cortes típicos, propuestas elaboradas con plena investigación de campo, de procesos, costos, competencia, mercado, precios y procedimientos para la producción e incluso investigación de los requerimientos de materia prima a utilizar, mismo que se presentan al final del presente documento.

Se ha recomendado a la asociación la implementación de dicho proyectos previo a la capacitación de personal operativo, la asignación presupuestaria, y el seguimiento y control correspondiente, así como haber tomado en cuenta los recursos que ya dispone la asociación: el trapiche y el

¹Xch'oolIxim, en el idioma maya q'eqchi' significa "Corazón de Maíz".

centro artesanal habiéndose finalizado con la entrega de la propuesta a las autoridades respectivas de la asociación.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La Asociación Q'eqchi' Xch'ool Ixim se constituyó en el año dos mil en la comunidad San José Peña Blanca, del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz, en la parte norte de Guatemala. Es una organización no gubernamental, maya Q'eqchi' y comunitaria, de carácter cultural y educativo que significa “corazón de maíz”, actualmente sus oficinas se encuentran ubicadas en 2 calle 8-34 zona 3, Cobán, Alta Verapaz

Las comunidades atendidas por la asociación en materia educativa y de cultura maya son: de Cobán; San José Peña Blanca, Kuxpemech, Laguna Chiquita, Pantunyakte', Sa' multeken II, Chumila' II, Santa Marta Tok'al, Veintidos de enero, Saholom, Gancho Caoba II, Gancho Caoba I, Chajlab, Monte Blanco, Pakisil, Nimlaha'kok, Chinamokooch, Laguna Grande. De Senahù; Siyab', Sa'pamak', Laguna, Chimaxyaat, Chirixkitzak (los limones). De Cahabon; Chi is, Ch'ina Asir, Se'tz'akpek. De Chisek; Sa' Wach'iil, Sa'palaw, Cajcan, Rubel O, Se'poq II, Pekwilix. Lanquin; Se' mil, Pecala, Sta. Maria Chi Aq'el. Ixcan; Nueva Vida, San Juan Chaktela' y Vista Hermosa. La asociación nace después de la finalización del conflicto armado interno en Guatemala, precisamente para afrontar el abandono y la carencia de políticas del gobierno central y municipal hacia la población maya q'eqchi', aspecto vivido, sentido y visualizado por un grupo de líderes comunitarios, quienes con muchas dificultades buscaron asesoría técnica hasta concretizar su objetivo y crear la asociación Xch'ool Ixim.

La asociación alcanza una cobertura en 5 municipios del departamento de Alta Verapaz: Cobán, Cahabon, Chisek, Sanahú, y Lanquin y en el municipio de Ixcan del departamento de El Quiche. Atiende un total de treinta y nueve (39) comunidades.

En cinco (5) centros poblados desarrolla el proyecto educativo, implementando una propuesta de educación basada en la cultura maya q'eqchi', y en las otras se impulsan proyectos productivos de desarrollo local con la organización comunitaria así como el fortalecimiento de la espiritualidad maya.

1.2 Visión

El pueblo maya Q'eqchi' promueve procesos de desarrollo, aplicando los conocimientos, principios y valores de su cultura y fortaleciendo su identidad y dignidad como pueblo.

1.3 Misión

Promovemos el desarrollo integral del pueblo Q'eqchi', mediante el fortalecimiento de procesos educativos, productivos y participativos, basados en los principios, valores y conocimientos socioculturales, que fortalece la cultura maya Q'eqchi'

1.4 Valores de la Asociación

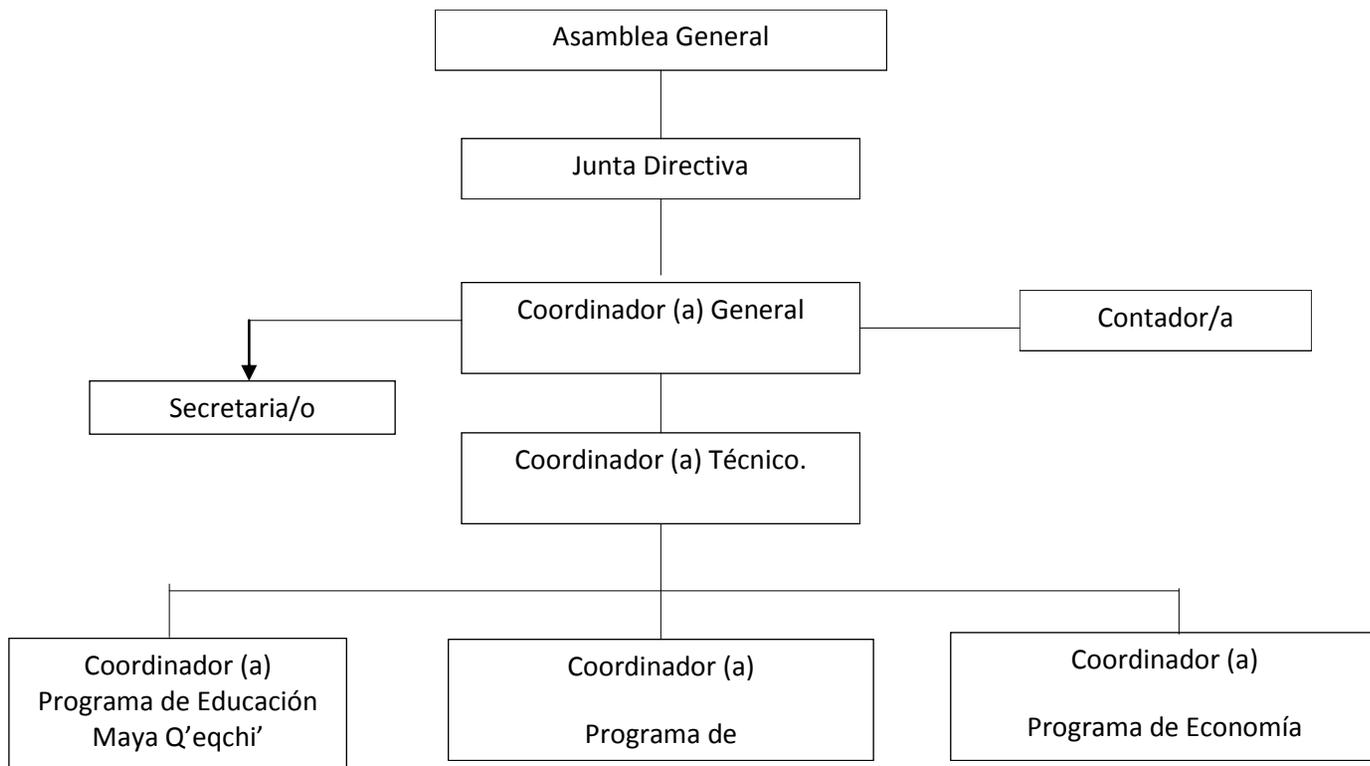
- Sentido de lucha y visionario, el principio de la crítica y propuestas claras y concretas.
- Respeto y convivencia pacífica y armoniosa con otras culturas generando espacios de intercambio cultural.
- Participamos activa y con identidad maya Q'eqchi' que respeta la diversidad cultural.
- Educación con principios y valores de nuestra cultura.
- Respeto a la naturaleza de acuerdo a valores históricos culturales del pueblo Q'eqchi'.
- Sentido comunitario y de consenso

1.5 Tipo de Proyectos por Municipio

MUNICIPIO	No. COMUNIDADES	No. PROYECTOS				
		MOLINO	SECADORA	TIENDA COMUNITARIA	DESGRANADORA MAIZ	EDUCACION
Alta Verapaz						
Cobán	17	13	7	4	1	5
Senahú	5	5	0			
Chisec	7	6	1			
Lanquin	3	3				
Cahabòn	3	3				
Panzos	1	1				
Quiche						
Ixcàn	3	2				
	39	33	8	4	1	5

Fuente: Base de datos de la Asociación.

1.6 Estructura funcional de la asociación Q'eqchi' Xch'ool Ixim



Fuente: Construcción propia con información de la Asociación.

Funciones de la Junta Directiva

- Discusión y/o seguimiento de programas y proyectos de la institución.
- Elaborar instrumentos para evaluar al personal técnico administrativo.
- Elaborar instrumentos para evaluar el impacto de los proyectos a nivel de beneficiarios.
- Participar en la creación de políticas administrativas dentro de la institución.
- Planificar reuniones en las regiones para los dirigentes comunitarios, para conocer su opinión sobre aspectos espirituales y de la cultura maya.
- Documentar los acuerdos establecidos de cada reunión de junta directiva.
- Participar en la planificación general anual de la Asociación Xch'ool Ixim.
- Realizar cuatro reuniones durante el año con el coordinador general y coordinadores de programas identificando problemas y soluciones.
- Participar en la evaluación anual de los programas.
- Requerir informes de ejecución de los programas, proyectos y ejecución presupuestaria.

Funciones de la Coordinación General

- Planificar, organizar dirigir, ejecutar, controlar y supervisar las actividades relacionadas con la institución.
- Cumplir y ejecutar las decisiones o acuerdos de la junta directiva de la Asociación Xch'ool Ixim, en lo concerniente a su responsabilidad y funciones específicas.
- Atender a personas ajenas a la asociación para tratar asuntos relacionados con la institución y la prestación de los diferentes servicios que se brindan a los beneficiarios, a través de los programas establecidos.
- Organizar y distribuir los trabajos que se realizan en los diferentes programas y proyectos.
- Coordinar la realización de investigaciones periódicas que permita el establecimiento y actualización de un sistema de información gerencial, con estadísticas socioeconómicas

de las comunidades beneficiarias, incluyendo la información educativa de los habitantes, censo poblacional de las mismas, infraestructura en general y acceso.

- Coordinar las actividades de la oficina con representantes del sector público, privado u otras instituciones existentes en el municipio.
- Coordinar la formación o capacitación del recurso humano de la institución.
- Representar a la institución en eventos que tengan objetivos afines.
- Ofrecer información a diferentes instancias, sobre los programas que ejecutan.
- Presentar la información bimensual de aspectos administrativos, ejecución e implementación de los programas que realiza la institución, a la Junta directiva de Xch'ool Ixim.
- Requerir los informes de ejecución y avance presupuestario de los programas y proyectos así como de tipo administrativo a nivel de la organización.

1.7 Planteamiento del problema

Carencia de un plan estratégico que permita la captación de recursos financieros para la auto sostenibilidad de la Asociación Q'eqchiXch'ool Ixim, de Cobán, Alta Verapaz

1.7.1 Justificación del problema

De acuerdo al diagnóstico integral realizado a la asociación, durante los doce (12) años de operación desde la fecha de su constitución y por consiguiente al servicio de la comunidad lingüística q'eqchi en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades más vulnerables de las comunidades socias, no se logra visualizar a corto, mediano o largo plazo, un plan estratégico que permita la autosostenibilidad financiera para su funcionamiento y de esta manera se garantice el seguimiento en el cumplimiento de su misión y visión.

La asociación Xch'ool Ixim, actualmente cuenta con el financiamiento de dos (2) donantes extranjeros, siendo estos Enfants du Monde (Niños del Mundo), de Suiza y EPIG, de Francia, el primero de estos es quien paga el cien por ciento (100%) de los salarios de los trabajadores de los departamentos; administrativo, financiero, técnicos pedagógicos y conserjería. Así mismo este proyecto cubre el 76% de los gastos de funcionamiento de toda la organización dentro de los que podemos mencionar; renta de local, teléfono, luz, agua, caja chica, reparación y mantenimiento de local, papelería y útiles de oficina, talleres con maestros y padres de familia, reuniones con aliados, entre otros.

El 24% restante es cubierto por otros donantes, por lo que se puede visualizar una dificultad para la institución al momento que el donante mayoritario dejara de apoyar financieramente a la institución.

De acuerdo al resultado obtenido en el diagnóstico integral, es importante garantizar que la institución logre diseñar un plan estratégico que le permita una auto sostenibilidad a corto, mediano o largo plazo, para que la misma no desaparezca al momento que los donantes dejen de brindar su apoyo financiero.

La cooperación externa califica a futuro en forma positiva que la organización tenga estrategias de sostenibilidad buscando nuevas alternativas para la generación de ingresos locales.

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que contenga proyectos que permitan la captación de recursos financieros para la auto sostenibilidad de la Asociación Q'eqchi' Xch'ool Ixim.

1.8.2 Objetivos específicos

- Analizar la dependencia financiera de la asociación con fondos de cooperación externa mediante le ejecución presupuestaria 2011.
- Proponer 2 proyectos que generen autosostenibilidad financiera en el mediano plazo a nivel de prefactibilidad.
- Investigar los procesos productivos de los proyectos que se proponen.
- Definir los proyectos a partir de recursos existentes en la organización.
- Presentar los proyectos a la junta directiva a efecto que le de seguimiento para su implementación.

1.8.3 pregunta de investigación

¿Qué alternativas financieras necesita la Asociación Q'eqchi' Xch'ool Ixim, para garantizar la sostenibilidad de los proyectos al momento de retirarse las instituciones donantes?

1.9 Alcances y limites

1.9.1 Alcances

Se realizó un análisis de ejecución presupuestaria de la asociación que corresponde al período fiscal 2011 de proyectos ejecutados apoyados por donaciones externas orientado al fortalecimiento y actualización docente para el desarrollo de una educación bilingüe e intercultural en el aula, financiados por Enfants du Monde de la cooperación Suiza y de proyectos productivos de EPIG con asistencia de Francia.

Se analizaron los bienes que ya posee la organización principalmente a los que generan un proceso productivo y bienes que tienen potencialidad de comercialización en el mercado local. Se enfatiza la propuesta a partir de recursos instalados y capacidad de obtener materia prima en comunidades cercanas a la planta de producción de panela y un centro artesanal, ambas sin funcionamiento actual.

1.9.2 Límites

Se analiza el período de ejecución de proyectos de enero a diciembre 2011 de la Asociación Q'eqchi' Xch'ool Ixim en su situación financiera y en su estructura de planificación con énfasis a alcanzar procesos de auto sostenibilidad futura para lo cual ha sido necesario ubicarse en el departamento de contabilidad y en la junta directiva quienes toman decisiones en el entorno organizacional y haber realizado las investigaciones de campo en las comunidades donde se tienen establecido los centros de producción artesanal.

1.10 Marco teórico

1.10.1 Historia de las Organizaciones no Gubernamentales

Las organizaciones no gubernamentales han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX quienes se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas; el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios, la educación y temas de gobernabilidad. En mil novecientos nueve (1909) se encontraron registros de doscientos (200), Organizaciones No Gubernamentales, (ONG) internacionales registradas a mediados de mil novecientos noventa (1990), favorecidas por el rápido desarrollo de las comunicaciones globales, con más de 2,000. Las organizaciones no gubernamentales tienen ahora un papel más oficial que nunca en cuerpos internacionales como las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la seguridad y el desarrollo y la Unión Europea. El artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas encarga al Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas, (ONU), que adopte las medidas necesarias para la consulta con las organizaciones no gubernamentales.

Las Organizaciones No Gubernamentales son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los gobiernos se vean involucrados. Son aceptadas como parte de las relaciones internacionales y al influir sobre las políticas nacionales y multinacionales, adquieren cada vez un mayor protagonismo.

En España y América Latina el desarrollo de las Organizaciones no gubernamentales en la última década ha sido espectacular. En España su insistencia y el apoyo de la opinión pública ha obligado al Estado y a los gobiernos regionales (comunidades autónomas) y locales (ayuntamientos y diputaciones) a prometer un aumento hasta cero punto siete (0.7%) de sus presupuestos, en las ayudas y el apoyo que prestan a estas organizaciones. Gracias a esos recursos las Organizaciones no gubernamentales españolas y sus contrapartes en los países de América Latina pueden desarrollar programas de cooperación al desarrollo, la sanidad, la educación y el

bienestar, que suelen ser tanto de carácter bilateral como realizados mediante el acuerdo y la participación de organizaciones no gubernamentales procedentes de diversos países.

En Guatemala las Organizaciones no gubernamentales, logran su cobertura legal a través de los acuerdos de paz por la necesidad de involucrar a todos los actores sociales e institucionales, que en el espacio local cuentan con especialidades y capacidades para contribuir con el desarrollo económico y social del país sin fines de lucro.

1.10.2 Bases jurídicas de las asociaciones no gubernamentales

a. Constitución política de la República de Guatemala

La Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 2, establece los deberes del estado como garantizarles a los habitantes de la república la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.

En su artículo 34, establece como un derecho para la persona, la libre asociación. Nadie es obligado a asociarse ni a formar parte de grupos o asociaciones de autodefensa o similares.

Así mismo en su artículo 242 define un Fondo de garantía. Con el fin de financiar programas de desarrollo económico y social que realizan las organizaciones no lucrativas del sector privado, reconocidas legalmente en el país, el estado constituirá fondo específico de garantía de sus propios recursos, de entidades descentralizadas o autónomas.

b. Código Civil decreto 124-97 del Congreso de la República de Guatemala

Según el artículo 15 del código civil son personas jurídicas; inciso 3) las asociaciones sin finalidades lucrativas que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva, los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social creados o autorizados por la autoridad correspondiente, se considera también como asociaciones”.

Las personas jurídicas son civilmente responsables de los actos de sus representantes, que en el ejercicio de sus funciones perjudiquen a terceros o cuando violen la ley y no lo cumplan quedando salvo la acción que proceda contra los autores del daño.

c. Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo

El 18 de febrero del 2003 se creó la Ley de Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, por el Congreso de la República de Guatemala, en la cual tiene por objeto normar la constitución y el funcionamiento de cada una de estas instituciones.

En el artículo 2, establece que son Organizaciones no gubernamentales, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, de servicio social, de asistencia, beneficencia y desarrollo económico social, sin fines de lucro.

En el artículo 4, indica que las organizaciones no gubernamentales podrán estar constituidas como asociaciones civiles, fundaciones u organizaciones no gubernamentales propiamente dicha.

En el artículo 5, determina que deberán constituirse por medio de escritura pública y por el acto de su inscripción en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que constituya su domicilio, adquieren personalidad jurídica propia y distinta de sus asociados.

En el artículo 7, ordena que para constituir una Organización no gubernamental, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces.
- Reunir los requisitos que establezcan los estatutos y las disposiciones aprobadas por la asamblea general.
- Las Organizaciones no gubernamentales podrán contar entre sus asociados hasta un veinticinco por ciento (25%) de extranjeros, siempre que estos sean residentes en el país

de conformidad con la ley de la materia, además deben contar con la elección de una junta directiva.

El artículo 8, fija que deberán incorporar en su escritura de constitución los estatutos, que serán las reglas de funcionamiento, operación y extinción de las mismas.

Las asociaciones civiles no lucrativas, para su inscripción en el registro civil, procederá a partir de la inscripción correspondiente, caso contrario lo hará constar en el propio documento que devolverá debidamente razonado.

El acto de inscripción de las asociaciones que realice el registro civil, no convalida las disposiciones de sus estatutos que adolezcan la nulidad o que sean anulables.

En su artículo 10, establece que para obtener su responsabilidad jurídica deberán inscribirse en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que constituya su domicilio.

El artículo 13, define claramente que las Organizaciones no gubernamentales tienen la obligación de inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria para su registro, control y de llevar contabilidad completa de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad, en forma organizada, así como, los registros que sean necesarios de acuerdo al sistema de partida doble, aplicando la Normas Internacionales de Contabilidad y los principios de contabilidad y apegada a lo que disponen las leyes del país a ese respecto.

Artículo 14, la contabilidad de las Organizaciones no gubernamentales, constara de los libros de inventarios, diario mayor y estados financieros, para llevarlos de conformidad con los sistemas electrónicos, legalmente aceptados los cuales serán habilitados por la Superintendencia de administración tributaria.

En el artículo 15, en los casos en los que se reciban donaciones, cualesquiera que sea su destino, las Organizaciones no gubernamentales, deberán extender a nombre de las personas donantes

recibos que acrediten la recepción de las donaciones en formularios autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria.

Artículo 16, sin perjuicio de su propia unidad de auditoría interna, las Organizaciones No Gubernamentales, serán fiscalizadas por la Contraloría General de Cuentas, y para el efecto deberán proporcionar la información y documentos que ésta le requiera.

Artículo 17, las Organizaciones No Gubernamentales, podrán depositar sus fondos en el Banco de Guatemala o en los bancos del sistema nacional debidamente autorizados para operar en el país.

Artículo 18, Las Organizaciones No Gubernamentales, son personas Jurídicas no lucrativas que tienen prohibición expresa de distribuir dividendos, utilidades, excedentes, ventajas o privilegios a favor de sus miembros.

Artículo 19, Las Organizaciones No Gubernamentales, podrán disolverse por las siguientes causas:

- Cuando no pudiere continuar en los fines señalados en sus estatutos por acuerdo de la asamblea general extraordinaria con el voto de cuando menos el sesenta por ciento de sus asociados. Por disposición legal o resolución de tribunal competente.

d. Reglamento de inscripción de las asociaciones civiles

Las asociaciones civiles no lucrativas a que se refiere el artículo 18 del código civil, decreto Numero 124-97 del Congreso de la Republica.

Deberán constituirse en escritura pública. Artículo 1, Acuerdo gubernativo numero 512-98.

- La escritura pública de constitución de asociaciones, deberán contener los requisitos especiales siguientes:

- Comparecencia de un número de asociados mayor al número de cargos, que integren la junta directiva, conforme sus estatutos.
- Declaración expresa de la voluntad de constituir una asociación civil no lucrativa,
- La aprobación de los estatutos regirá su actuación y funcionamiento,

e. Obligaciones formales como contribuyente

Artículo 368. Del código de comercio establece la obligatoriedad de llevar Contabilidad y registros indispensables. Los comerciantes están obligados a llevar contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble usando los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Al efecto, deberán llevar, cuando menos, los siguientes libros o registros:

- Inventarios
- De primera entrada o diario
- Mayor o centralizador
- De Estados Financieros

Podrán utilizar los otros que estime necesario por exigencias contables o administrativas o en virtud de obras especiales.

También podrán llevar la contabilidad, por procedimientos mecanizados, en hojas sueltas, fichas o por cualquier otro sistema, siempre que permita su análisis y fiscalización.

f. Registro ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

Después de inscribirse en el Registro Civil, las Asociaciones no gubernamentales deben de inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), tal y como lo regula el Acuerdo Gubernativo No. 206-2004, Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta, Capítulo II, Artículo 2 y el Artículo 9 del Código Tributario.

g. Declaración jurada Anual del Impuesto Sobre la Renta y sus anexos

En Guatemala, es la declaración que se presenta ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), por medio del formulario SAT-No. 1192 (impreso) 1197 (en la web) y sus

anexos dentro de los noventa días hábiles después de finalizado el ejercicio contable, con el objeto de informar sobre la utilidad o pérdida obtenida por el contribuyente, junto con la declaración debe hacerse el pago del impuesto si resultare efecto. En caso de que se hayan hecho pagos trimestrales a cuenta de dicho impuesto, los mismos deben restarse del pago anual y solo pagar la diferencia.

1.10.3. Control interno

Es el Plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptada para salvaguardar los activos, promover la eficiencia de sus operaciones, la confiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las políticas adoptadas por la administración, el auditor debe de tener conocimientos esenciales de administración, y por lo tanto debe saber que el control es una función que le corresponde a los gerentes o administradores de la entidad, constituyendo este (el control) una etapa o fase del proceso administrativo (proveer, organizar, integrar, dirigir y controlar).

1.10.3.1 Elementos de control interno

Los elementos que integran la evaluación del control interno, son:

a) Ambiente de control

Identifica y determina las actividades necesarias para los objetivos trazados, delega a las autoridades en diferentes niveles jerárquicos, estableciendo la filosofía y el estilo de la operación de la gerencia aplicando métodos de control administrativos, políticas y prácticas del personal.

b) Sistema contable

Corresponde a la gerencia financiera y a los departamentos que esta comprende. Y representa los métodos que permite realizar los registros contables, estableciendo requisitos que identifiquen las transacciones, cuantificar su valor, en el periodo en que incurrieron y las revelaciones adecuadas en los estados financieros.

c) Procedimientos de control

Son procedimientos establecidos por la gerencia y a los departamentos que están bajo su mando y comprende cualquier actividad de vigilancia o supervisión de la correcta utilización de los procedimientos, métodos, manuales, sistemas, documentos y principios contables creados previamente por la gerencia en procesamiento y registro de operaciones económico- financieros en los libros de contabilidad, con el propósito de verificar y comprobar que la información contable producida constituya una base de datos confiable, oportuna, y útil para la toma de decisiones.

1.10.3.2. Objetivos del control interno

El control interno consiste en un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la ejecución de funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional, velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad, garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- Asegurar que sea oportuna y confiable la información y sus registros,
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que pueda afectar el logro de sus objetivos, garantizar el sistema del control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, velar que la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

1.10.3.3 Principios del control Interno

Separación de funciones: operación, custodia, y registro, dualidad o pluralidad de cada persona en cada operación: es decir cada operación de la entidad cuando menos deben intervenir dos personas.

Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad; el trabajo de empleados será de complemento y no de revisión.

La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.

1.10.3.4. Importancia del control interno

Permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

1.10.3.5. Clasificación del control interno

Control interno administrativo:

Cuando los objetivos fundamentales son:

- Promover la eficiencia de las operaciones de la empresa.
- Que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la entidad.

1.10.3.6. Métodos de estudio de evaluación del control interno

Existen tres métodos de evaluación, que se consideran herramientas importantes para examinar cada uno de los rubros que se auditen; los cuales se describen a continuación:

- **Métodos descriptivo o narrativo**

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con las actividades y procedimientos.

La información se obtiene y se prepara según juzgue conveniente el auditor interno, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias. Dentro de sus ventajas está el estudio detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa, se obliga al auditor interno a realizar un esfuerzo mental, que

acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas. Una de sus desventajas es que pueden ser inadvertidas algunas situaciones anormales y no se tiene un índice de eficiencia.

- **Método de cuestionario**

Consiste en la evaluación en base a las preguntas las cuales deben ser contestadas por parte de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que ayudará a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación del cuestionario ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable y dentro de sus ventajas encontramos :

- Representa un ahorro de tiempo,
- Permitir una visión panorámica de las operaciones de la entidad,
- Identificar desviaciones de procedimientos,
- Identificar procedimientos que sobra o que falten,
- Facilitar el entendimiento de las recomendaciones del auditor y la gerencia sobre asuntos contables y financieros.

1.10.4. Contabilidad

Se define como la técnica de registrar, clasificar y resumir de una manera significativa y en términos monetarios, las transacciones y eventos que son, cuando menos en parte de carácter financiero, así como de interpretar sus resultados. La función de la contabilidad es quántuple;

- Medir los recursos de las entidades.
- Refleja los derechos de propiedad en relación con las mismas.
- Medir los cambios en la situación financiera
- Mide cambios por periodos.
- Se determina en valores monetarios.

1.10.4.1. Normas Internacionales de Contabilidad

Son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que debe presentarse en los estados financieros y la forma en que esperaban su descubrimiento.

La función es contribuir al desarrollo y adopción de principios de contabilidad que sean relevantes, balanceados e internacionalmente comparables y fomentar su observación en la presentación de estados financieros.

Objetivos:

Formular y publicar normas de contabilidad a ser observadas en la presentación de los estados financieros.

Trabajar para el mejoramiento y armonización de las reglamentaciones relativas a la presentación de los estados financieros.

1.10.4.2. Análisis de estados financieros

El análisis de los estados financieros es un estudio que se hace al balance general, al estado de pérdidas, ganancias y de otra índole, ya que sea entre ellos mismos o en comparación con los de otras fechas u otras empresas, considerándolo útil para ayudar a los propietarios como base para medir los riesgos de crédito, inversión; se prepara frecuentemente empleando índices (razones) financieras y de operación generalmente aceptadas, que muestran notablemente la situación actual y las tendencias a futuro.

Índice corriente: llamado índice de solvencia. Se obtiene dividiendo el activo corriente (anteriormente llamado activo circulante) dentro del pasivo corriente (anteriormente llamado pasivo circulante), con un índice de 2.5/1 refleja comúnmente una situación financiera “segura”. Y una relación, de 2/1 (dos a uno) se considera aceptable, sin embargo la mayoría de los casos, es solamente uno de los factores cuyos efectos deben ponderarse antes de justificar cualquier conclusión sobre la seguridad o debilidad financiera.

Prueba de ácido: se obtiene dividiendo el activo corriente (omitiendo los inventarios y los gastos anticipados) entre el total del pasivo corriente (omitiendo los cobros anticipados). El valor de esta razón, según se afirma, se encuentra en la indicación de la capacidad relativa para pagar las obligaciones a corto plazo con el activo de fácil realización, una relación de 1/1 se considera razonable.

Rotación de inventarios: se obtiene al dividir el costo de ventas entre el promedio de inventarios de producto terminado, o (inicial mas final dividido en 2) en el caso de la fabrica, o en el caso de un establecimiento comercial. El objeto de este índice financiero es determinar el número de veces que durante un periodo contable se ha remplazado una existencia de producto terminado o mercaderías, según sea el caso.

Relación de cuentas por cobrar: es la relación entre las ventas netas y el promedio de las cuentas por cobrar (saldo inicial de cuentas por cobrar, dividido entre 2) este índice financiero indica el numero de veces que las ventas al crédito se convierte en efectivo.

Razón de pasivo y capital: se obtiene dividiendo el total de pasivo entre el total de capital neto (capital aportado o integrado, reservas, utilidades retenidas y utilidad neta) este índice financiero proporciona alguna indicación de la seguridad relativa de la deuda y ofrece a su vez una comparación de las contribuciones relativas de las diversas clases de inversionistas o capitalistas.

Índice de rentabilidad: es la relación entre la utilidad neta o liquida y el capital neto (capital aportado o integrado, reservas, utilidades retenidas y utilidad neta). Este índice financiero muestra que tan rentable es una empresa en comparación con otras empresas o con los intereses que pagan los bancos en sus distintos depósitos.

Margen de utilidad bruta: es la relación entre el margen bruto (ventas netas menos su costo de ventas) y las ventas netas (ventas brutas menos devoluciones y rebajas sobre ventas. Este índice de operación indica el porcentaje que una empresa gana en promedio de ventas durante un año.

1.10.5. Plan estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía a mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía, es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos, finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

1.10.5.1. Etapas del plan estratégico

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

- Etapa 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

- Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

- Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales;

- Etapa 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

- Etapa 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

- Etapa 6: Seguimiento.

El seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativa en las empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

- Etapa 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados, la evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad, existe para ello una amplia variedad de herramientas y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

1.10.5.2 Consultorías de estrategia

Los planes estratégicos suelen ser implementados mediante los aportes de las consultorías de estrategia.

En este sentido hay dos categorías de prestadores de estos servicios:

Profesionales independientes: Suelen ser graduados de carreras vinculadas a la administración, los cuales asisten a las empresas para el desarrollo de los mismos.

El principal beneficio es la agilidad para desarrollarlo, el coste en general más reducido y la necesaria implicación de un consultor "senior". El principal inconveniente es la falta de estructura de estos profesionales para hacer frente a las necesidades complejas de un proceso de este tipo, Por ello esta alternativa suele ser tomada por empresas de menor tamaño.

Firmas de consultoría: Son organizaciones especializadas en el tema, y dentro de sus tareas se encuentra el diseño y puesta en marcha de estos planes.

El principal beneficio es aprovechar la experiencia y los modelos de trabajo ya probados, así como garantizarse una continuidad gracias a contar con una estructura. Los principales inconvenientes son el elevado coste (derivado de la mayor infraestructura), que en ocasiones las grandes consultoras aprovechan las metodologías probadas para dejar la elaboración del plan estratégico en manos de consultores "junior", y que la mayoría no se involucra directamente en el logro de los resultados sino en el diseño de estos planes solamente (no todas las firmas actúan así, pero sí la mayoría). Esta alternativa suele ser tomada por organizaciones y empresas de mediano y gran tamaño.

CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997.

1.10.5.3. Auto sostenibilidad

Si algunos autores preconizan toda una serie de medidas que deberían ayudar a las organizaciones no gubernamentales a avanzar hacia su autonomía financiera, otros tratan de analizar los posibles inconvenientes que podrían presentarse en ese "camino hacia la autosostenibilidad" y, al mismo tiempo, colocan la discusión en el contexto en el que está teniendo lugar.

Se cita aquí un punto de vista al respecto: el de Jorge Vargas Cullel, de la Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI), San José de Costa Rica.

De acuerdo con el análisis de Vargas, la estrategia de ajuste estructural del Banco Mundial, fue la pieza clave en una búsqueda de la eficiencia, con miras al desarrollo, esta estrategia ha ido modificando los flujos de cooperación: la eficiencia en la asignación de los recursos se convirtió en un criterio clave para su concesión, es decir, sólo han de financiarse los proyectos rentables así pues, se ha visto variar el temario de la cooperación: se financian microempresas, se fomentan los fondos rotatorios, se pide en ciertos casos la participación del sector financiero formal en programas de desarrollo.

Al mismo tiempo, el ajuste estructural ha ocasionado una disminución de los presupuestos sociales públicos, o incluso su inexistencia en ciertos casos, ante el problema de la pobreza, varios países latinoamericanos pusieron en marcha los llamados "fondos de emergencia social" o "fondos de inversión social". Por su parte, los organismos multilaterales (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo) y la cooperación bilateral, que aportan apoyo financiero a estos fondos, han venido preconizando la participación de las organizaciones no gubernamentales en los programas sociales regulados por el Estado.

Esa situación ha puesto a las organizaciones no gubernamentales en una situación difícil, en la que necesitan poder dialogar con gobiernos y agencias sin olvidar una actitud crítica, evidentemente, para poder asumir tal diálogo y evitar relaciones de clientelismo, se necesita una cierta independencia financiera.

Ahora bien ¿cuál es el significado de la autosostenibilidad de las organizaciones no gubernamentales? Según las propuestas que se han efectuado, se trataría de que las organizaciones no gubernamentales sufraguen sus gastos operativos y de inversión, mediante un adecuado manejo financiero del retorno de las inversiones efectuadas, así se acumularía un fondo rotativo propio, a partir de cuyos fondos podría sostenerse las organizaciones no gubernamentales. Pero analizando más la situación ¿puede afirmarse que las organizaciones no gubernamentales especializadas en servir a los más pobres lograrán constituir un fondo de tal naturaleza? En efecto, si ciertas organizaciones no gubernamentales podrían estar dispuestas a convertirse en una especie de banco con sistemas financieros no tradicionales, sólo una pequeña porción entre ellas podría encauzarse por esta ruta: la promoción de la cultura popular o la alfabetización no son rentables.

¿Se debe concluir que la autosostenibilidad es un mito o un asunto de pocos? Jorge Vargas sugiere una posibilidad intermediaria: la organización no gubernamental puede identificar un subconjunto de sus actividades que puede ser administrado con criterios de rentabilidad, así como identificar actividades que no podrán seguir tal criterio, por lo tanto no serán auto sostenibles. Propone una separación en "fondo rotativo" y "fondo no rotativo". En el primero se agruparían

las actividades o servicios que puedan operar con criterios rentables; se trata de que los recursos roten por la prestación en forma rentable, de manera que el capital se mantenga en términos reales, en el segundo fondo irán las actividades no rentables e indispensables que operan a fondo perdido: desarrollo institucional, educación y difusión, gastos administrativos. Se trata de un fondo aparte porque la carga es tal que descapitalizaría rápidamente el fondo rotativo.

Capítulo 2

2.1 Metodología

Para la elaboración del presente trabajo, se utilizó el método Deductivo, siendo necesario para el efecto la aplicación de diversos procedimientos y técnicas que incluyeron: una evaluación diagnóstica que determinó el punto de partida de la investigación y el planteamiento de una problemática, instrumentos para análisis de los informes de ejecución presupuestaria a fin de poder determinar la dependencia de las donaciones, así como análisis administrativos a través del FODA detectando fortalezas y oportunidades. Principalmente se desarrolló la investigación de dos procesos productivos que generen nuevas líneas de trabajo de la organización para que luego fueran presentados a la junta directiva y coordinación general para su seguimiento. Esto implicó llegar a una discusión y análisis de los resultados, así como también se establecieron las conclusiones, y recomendaciones para la implementación un plan estratégico para alcanzar autosostenibilidad financiera.

2.1.1 Tipo de investigación

Al considerar que en la investigación se aplicó el método descriptivo, basado en el texto sobre Introducción a los Métodos de Investigación de Sampieri (2006), se debe tomar en cuenta que esto incluye la utilización de entrevistas, cuestionarios, información documental y desde el aspecto contable y financiero, análisis de algunos procedimientos administrativos, convenios de cooperación, presupuestos aprobados con donantes, pólizas de partidas contables, documentos de compras de materias primas, ventas de productos elaborados y cédulas de costos de producción, lo cual sirvió como documento de sustento para establecer las mejoras, los costos reales de productos que son objetos de estudios.

2.1.2 Sujetos de investigación

El trabajo de investigación se realizó en la Asociación Q'eqchi' Xch'oolixim, específicamente en el departamento de contabilidad, ya que en ese departamento se procesa toda información necesaria para determinar el objetivo del análisis económico financiero, se verificaron los

documentos contables, estados de cuentas bancarias, costos de ventas, pagos de planillas y los gastos de funcionamiento de la institución.

Concretamente se desarrollaron procesos de entrevista con el Administrador Regional, así como los miembros de la Junta Directiva compuesto por siete personas, los integrantes de las Juntas Directivas de proyectos productivos, del Contador General, Auxiliares de Contabilidad, Encargadas de bodegas de materias primas, facturación de productos elaborados, y de compras, quienes formaron parte fundamental en la recopilación de información.

2.2 Instrumentos

- Cuestionarios

Los cuestionarios son un conjunto de preguntas que fueron diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto del diagnóstico integral. Esta herramienta nos permitió estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recopilar información incompleta, datos no precisos generando información no confiable. Las personas encargadas de proporcionar la información en dicho instrumento fueron: el coordinador general, contador general, junta directiva de la asociación y juntas directivas de los proyectos productivos, quienes directa o indirectamente se encuentran incluidos en los procesos de la investigación.

- Cédulas narrativas

Consistió en describir los hechos, datos y personas, con interrogantes abiertas y sensibles a la coordinación general, junta directiva y personal de contabilidad.

- Entrevistas

Esta consistió en un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interroga y el o los que responden. Se trata de una técnica o instrumento empleado en diversas investigaciones. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes. Las

entrevistas no estructuradas fueron aplicadas para conocer a profundidad los problemas que plantearon la junta directiva de la organización.

- **Diagrama de flujo de proceso**

Consistió en crear flujograma de los procesos principales de cada uno de los proyectos productivos que se proponen para iniciar procesos de autosostenibilidad de la asociación. El instrumento es una herramienta que recopiló los procedimientos en la elaboración de panela y en la elaboración de cortes típicos.

- **Análisis Foda**

Asimismo fue importante que se hiciera un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades de la organización en función de encontrar las estrategias para su autosostenibilidad principalmente en conjunto con la junta directiva quienes tienen la responsabilidad de conducción y dirección de la asociación.

- **Talleres de planeación**

Para los procesos de análisis de la misión, visión, identificación de objetivos, alternativas y proyectos estratégicos se trabajó a nivel de talleres con junta directiva y coordinador general.

- **Matriz de planificación**

Para documentar la planeación estratégica se define una matriz marco de trabajo que permitió dejar consignado los objetivos, resultados, indicadores, tiempos y presupuesto.

2.3 Procedimiento

- Inicialmente, se establecieron acuerdos con la organización a efecto de realizar la práctica empresarial dirigida con pleno consentimiento de la junta directiva se procedió a llevarla a cabo con el objeto de apoyar con resultados concretos a la asociación.

- Para la determinación del problema planteado se realizó inicialmente un cuestionario al departamento de contabilidad, coordinación general y junta directiva, dando como resultado que lo más importante para la asociación es su auto sostenibilidad a largo plazo.
- Asimismo, se consultó la ejecución del presupuesto del período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2011. Conjuntamente se revisaron los reportes que se generan en Excel para la administración de las donaciones de los principales donantes en su cartera de proyectos y los convenios de cooperación.
- Se interpretaron los resultados del indicador establecido para determinar la dependencia de las donaciones y se asociaron con la gestión financiera y operativa de la organización en el largo plazo.
- Para iniciar proceso de planificación estratégica se detectaron fortalezas y oportunidades en base al análisis FODA en donde se establecen las potencialidades de los centros de producción artesanal tanto de panela y cortes típicos
- Con base en la investigación teórica, se preparó una guía de planificación estratégica con participación de la junta directiva y coordinador general.
- También, se fijaron los procedimientos en un flujograma de proceso de los proyectos productivos establecidos como potencialidades de autosostenibilidad: panela y cortes típicos.
- Para realizar un nivel de avance concretos se elaboró a nivel estudio de prefactibilidad dos proyectos, tomando como base los recursos existentes para los procesos productivos, instrumentos y equipos para la generación de panela y producción de cortes típicos.
- Se presentaron los proyectos como estrategia de autosostenibilidad a nivel de junta directiva y coordinación general para darle seguimiento a corto plazo.
- Se hará entrega de los estudios de prefactibilidad a la asociación una vez sea aprobada por la Universidad Panamericana.

2.4 Aporte esperado

El aporte principal, es dar a conocer que las instituciones no lucrativas tienden a desaparecer cuando no se cuenta con un plan estratégico de auto sostenibilidad para financiar su funcionamiento sin los recursos de las instituciones donantes, además de contribuir en el mejoramiento de los procesos institucionales.

2.4.1 A Guatemala

Para ayudar a salvaguardarse las asociaciones no lucrativas, es necesario que prevean planes de auto sostenibilidad a largo plazo, para lo cual es necesario analizar la dependencia de las donaciones de la cooperación externa y buscar las alternativas de solución para evitar su desaparición cuando la cooperación internacional cambie de beneficiarios y de temas que apoyan.

2.4.2. A la institución

Proporcionar a la asociación un plan estratégico de autosostenibilidad, que permita a la asociación Xch'oolixim, no depender únicamente de los donantes y que a la vez involucre a los actores necesarios para su auto sostenibilidad a corto y mediano plazo.

2.4.3. A la universidad

Contribuir a la proyección de la Universidad Panamericana de Guatemala, a través de programas de actualización que favorecen la actividad económica y empresarial del país, y colaborar con los conocimientos relacionados con el tema sujeto de investigación.

2.4.4. Al futuro profesional

Como medio para enriquecer los conocimientos en cuanto a análisis e interpretaciones financieros y enriquecer la técnica de la planificación estratégica.

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados y análisis de la investigación

3.1.1 Resultados de la Investigación

De acuerdo al diagnóstico integral realizado a la asociación, durante los doce (12) años de operación desde la fecha de su constitución y por consiguiente al servicio de la comunidad lingüística Q'eqchi en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades más vulnerables de las comunidades socias, no se logra visualizar a corto, mediano o largo plazo, un plan estratégico que permita la autosostenibilidad financiera para su funcionamiento y de esta manera se garantice el seguimiento en el cumplimiento de su misión y visión.

La asociación Xch'ool Ixim, actualmente cuenta con el financiamiento de dos (2) donantes: Enfants du Monde (Niños del Mundo) de Suiza y EPIG de Francia. Y de acuerdo al resultado obtenido en el diagnóstico integral, como se dice en la parte introductoria, se ha visto la necesidad de garantizar que la institución logre diseñar un plan estratégico que le permita un autosostenibilidad a corto, mediano o largo plazo, y de esta manera pueda salir adelante si en dado caso los donantes dejaran de brindar su apoyo financiero.

Se ha consultado a la Junta Directiva, de la disposición y compromiso para la generación de los recursos económicos para no depender de un solo donante para las satisfacción de sus necesidades y compromisos asumidos con las comunidades y el pueblo maya Q'eqchi', y estos están convencidos de que es muy importante encontrar una alternativa para no seguir de esta manera y que al retirarse los donantes, ellos puedan subsistir para continuar apoyando como lo viene haciendo desde su constitución.

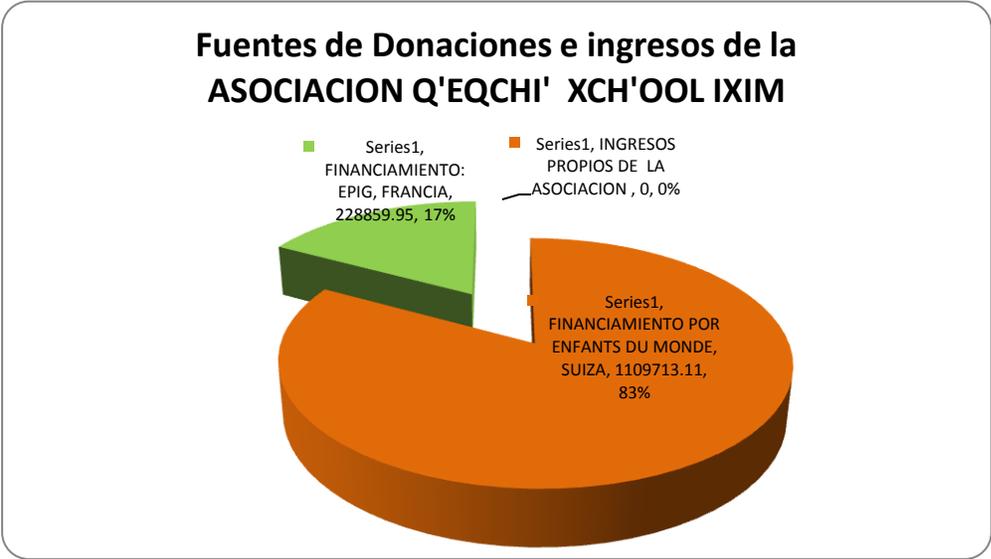
3.1.2 Análisis de los resultados

Diagnóstico de Auto sostenibilidad

El diagnóstico de auto sostenibilidad es un instrumento muy importante para determinar cuál es la situación real de la asociación. No obstante es necesario conocer cuál es el ingreso propio

bruto y neto generado por los programas financiados que se manejan en la asociación y en base a esto, se ha realizado los cálculos pertinentes haciendo uso de los índices de sostenibilidad y autosostenibilidad y dependencia financiera.

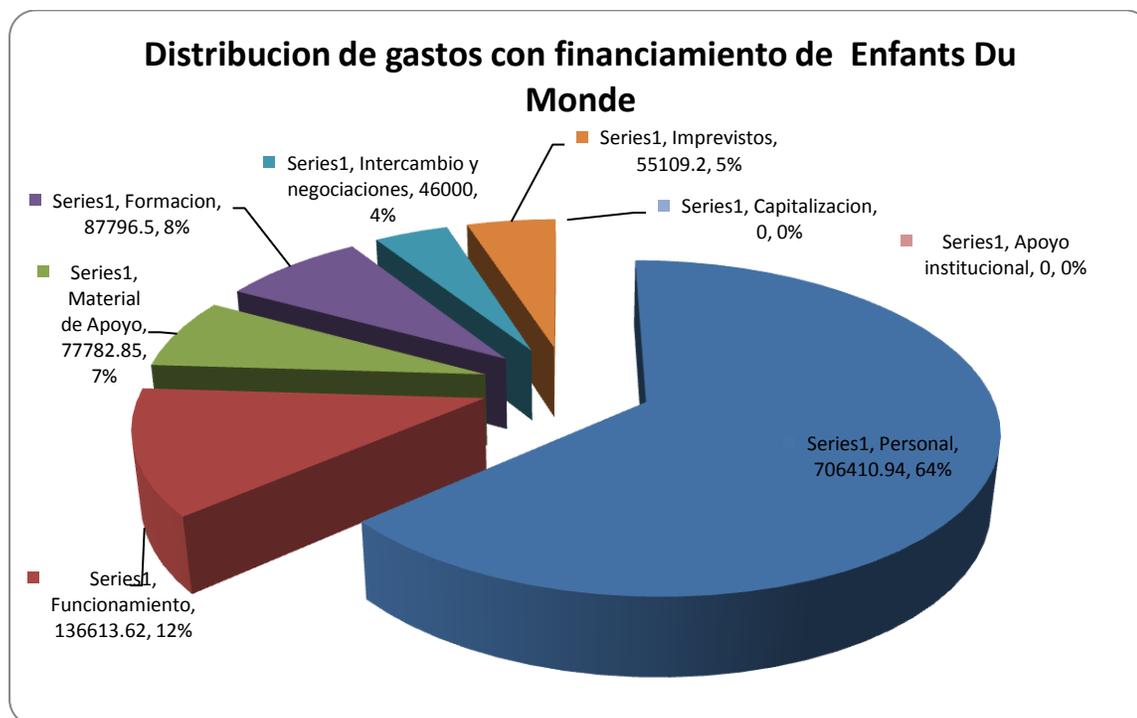
Grafica No. 1



Fuente: Ejecucion Presupuestaria 2011

La gráfica indica claramente que las fuentes de financiamiento provienen en un 76% por Enfants du Monde de Suiza y un 24% proviene de donaciones de EPIG de Francia, sin embargo existe un 0% de ingresos propios generados por los mismos programas u otras que tiene la asociación.

Grafica No. 2



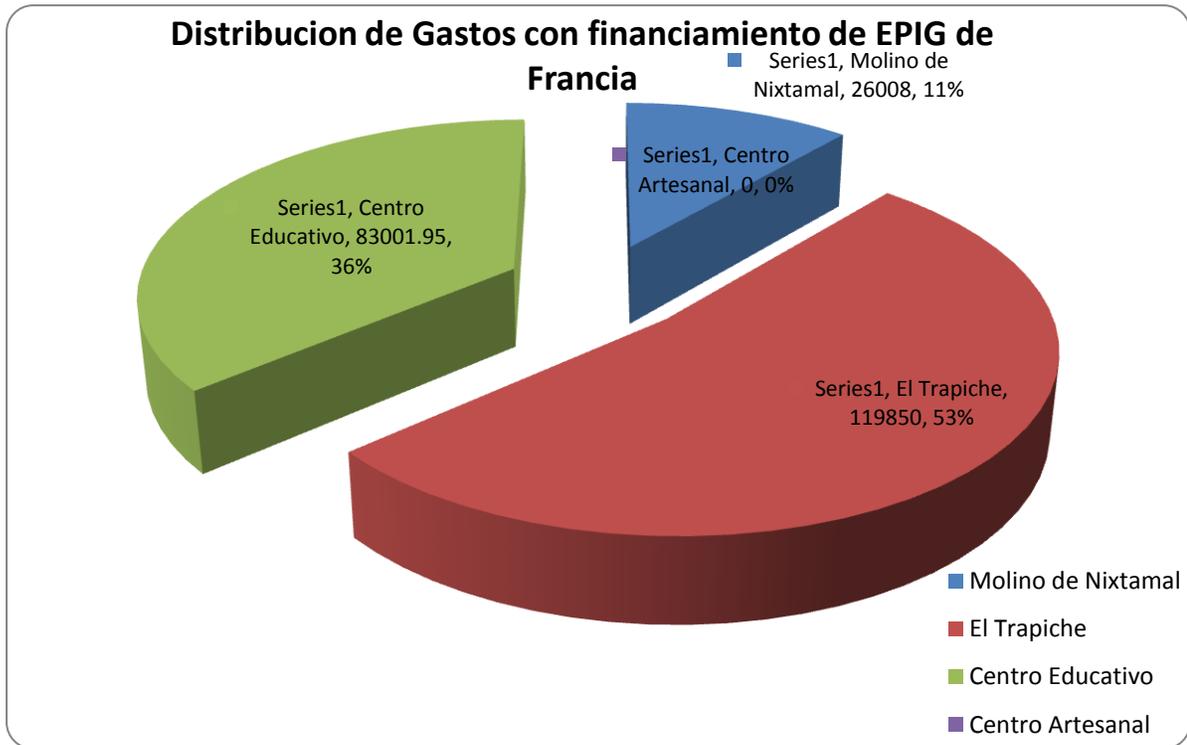
Fuente: Ejecucion Presupuestaria 2011

La donación con fuente de financiamiento Enfants Du Monde distribuye los gastos en un 64% para personal: Coordinador General, dos formadores, apoyo secretarial, un contador y un encargado de limpieza y mensajería y la cuota patronal de dichos salarios. Siendo el 100% de la planilla de la asociación están cargados a este presupuesto.

También se carga a esta organización 12% para gastos de funcionamiento: Equipo de cómputo, útiles de oficina, comunicación, viáticos y reuniones de trabajo interno como institucionales. Al totalizar se refleja que de cada Q100.00 donados se destinan a gastos de personal y funcionamiento la cantidad de Q76.00.

El 7% es destinado a generar material de apoyo educativo, 8% para formación de los beneficiarios, 4% en intercambio y negociaciones escolares y un 5% de aspectos no previstos en la planificación. Es decir que se invierte en los beneficiarios la cantidad de Q24 de los recursos recibidos donados.

Grafica No. 3



Fuente: Ejecucion Presupuestaria 2011

EPIG de Francia, no destina recursos para funcionamiento sino exclusivamente para la inversión que generen capacidad para procesos productivos, es decir que se han invertido las donaciones en un 53% para la adquisición e instalación de un trapiche, un 36% para la construcción de un centro educativo que forma propiedad y equipo de la Asociación y un proyecto de Nixtamal destinado a una comunidad socia.

3.1.3 Análisis de los Índices de sostenibilidad , autosostenibilidad y dependencia financiera

El análisis se efectuò en base a los ingresos y gastos totales que se tienen en el periodo fiscal 2011:

Cuadro No. 1

Índice de sostenibilidad financiera	<u>Ingresos propios</u> <u>+Donaciones</u> Costos Fijos+ Costos Variables
ISF	<u>1338573.06</u> 1338573.06
ISF	1

Fuente: ingresos y gastos 2011

El índice de sostenibilidad financiera es igual a 1, esto significa que el programa que oferta la asociación está en situación de punto de equilibrio, debido a que los ingresos lo componen los propios más las donaciones percibidas.

Tener un índice de sostenibilidad financiera no debe interpretarse como que la asociación tenga capacidad de generar los recursos propios no es igual a hablar de autosostenibilidad financiera.

Cuadro No. 2

Índice de Autosostenibilidad Financiera	<u>Ingresos propios-Donaciones</u> Costos Fijos+ Costos Variables
IAF	0 1338573.06
IAF	0

Fuente: ingresos y gastos 2011

El índice de autosostenibilidad financiera es igual a Cero (0), es decir que la asociación no está generando ingresos propios debido a que sus fuente de recursos son exclusivamente donaciones de cooperación externa.

Cuadro No. 3

Dependencia Financiera	1-Indice IAF
IDF	1

Fuente: ingresos y gastos 2011

El índice de dependencia financiera es igual a uno (1) significa que el 100% de los recursos que administra son de donaciones.

También se utilizó un cuestionario de preguntas dirigida a las personas involucradas en la administración de la asociación de la que se obtiene el siguiente análisis:

La asociación Q'eqchi' Xch'ool Ixim, realiza sus declaraciones anuales ante la Superintendencia de Administración Tributaria, en los tiempos que la ley establece sin caer en multas o recargos, así mismo estos documentos están en resguardo del contador general.

Se cumple con las leyes que rigen a las Organizaciones no Gubernamentales ante la Superintendencia de Administración Tributaria en cuanto a los libros contables de; inventarios, balance general, mayor, diario y estados financieros, de forma electrónica

Se cuenta con un manual que da los lineamientos de una política salarial, sin embargo este no se aplica debido a los presupuestos aprobados en cada uno de los proyectos en ejecución, por lo tanto se corre riesgo que el personal técnico administrativo y financiero, consiga mejoras salariales en el medio y opten por abandonar a la institución.

Actualmente la asociación cuenta con manuales de procedimientos administrativos y financieros, sin embargo estos no han sido actualizados desde el 2010, por lo que se logra visualizar que en algunas áreas de ambos departamentos ya no se aplica en su totalidad, por lo que la coordinación general argumenta que por falta de recursos económicos no se ha logrado actualizar y aceptan que si es necesaria esta actualización.

Es importante mencionar que a la institución desde su creación, no se le ha hecho una auditoria administrativa y ocasionando con ello que el manual ya no se ajuste a las actividades actuales.

La institución no cuenta con un documento que los oriente a la generación de recursos económicos, sin embargo cuenta con equipo instalado para la generación de estos recursos a través de tres proyectos productivos, siendo estos; Trapiche de caña de azúcar para la elaboración de panela, taller artesanal para la elaboración de cortes y güipiles y un instituto para el nivel básico y diversificado.

También se evidencia en este análisis, que las comunidades socias y que fueron beneficiadas con proyectos productivos no se les da una inducción y acompañamiento para el manejo y producción de su proyecto, así como también manejo y control de sus recursos financieros, ocasionando con ello perdidas económicas, desacuerdos y confrontaciones entre comunitarios y abandono de proyectos.

Así mismo, no se cuenta con manuales financieros, para facilitar a las comunidades beneficiarias de los proyectos productivos, que les permita llevar cuenta y razón de sus recursos económicos.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución a la problemática

4.1.1 Introducción

Como es obvio en un estudio académico en el campo profesional, es necesario responder con una acción ajustada a la realidad situacional en la que se encuentra el proyecto sujeto de estudio; por consiguiente, la presente propuesta, trata de responder a las necesidades que tiene la Asociación en el sentido que es una organización que por su experiencia de trabajo, es necesario fortalecer algunos elementos para poder consolidar su trabajo para con las personas y comunidades que atiende. Por esa razón, la presente, es un trabajo que surge a raíz del conocimiento que se ha adquirido en el proceso de atención, y gracias al apoyo de las personas que han facilitado los medios y los espacios, hoy se está presentando el aporte técnico, para que sea considerado en el proceso de desarrollo del mismo.

La Asociación Q'eqchi' Xch'ool Ixim, durante los últimos 12 años ha recibido fondos de la cooperación externa en las temáticas de la educación, proyectos productivos y formación política, fundado en documentos como: convenios y cartas de entendimiento establecidos con fecha límite de ejecución y con resultados estrictamente definidos. Sin embargo, no obstante los años de existencia, desarrollando proyectos y acciones en beneficio de las comunidades, la Junta Directiva avizora una crisis económica que puede trastocar su normal funcionamiento, por lo que exige un nuevo planteamiento en la organización, de tal manera que pueda contar con las salidas inmediatas para seguir atendiendo las tareas que se han propuesto desde su creación como una organización que lleva el desarrollo a las poblaciones q'eqchi'es.

La exigencia de nuevas estrategias que concentre sus esfuerzos en proyectos productivos, que le generen excedentes a la organización, para poder así atender sus demandas, e iniciando un proceso de valoración de los medios y recursos con que cuenta en el nivel administrativo, situación que ha acompañado el proceso en todo sentido. Esta y otras situaciones que imperan, hace que se inicia un proceso de reforma interno para evaluar el desempeño de la organización con proyectos no productivos.

Con este primer paso se ha iniciado con un proceso de formación de un equipo integrado por la junta directiva, coordinador general, para replantear las prácticas de administración tradicional de la asociación.

Para hacer frente a este difícil contexto se inicia un proceso de planificación estratégica para: a) Identificar nuevas líneas del futuro organizacional;

b) Escoger las alternativas en función de los recursos con que cuenta la organización y

c) considerar la base social formada a nivel comunitario.

La asociación hasta la fecha solo ha tenido un proceso de planeación por proyectos, es decir en función de los objetivos de la cooperación externa, lo que no le ha permitido crear su propia visión de desarrollo desde un concepto propio, que pueda generar recursos para garantizar de alguna manera un nivel de auto sostenibilidad en el futuro inmediato.

En este sentido la Junta Directiva y el coordinador general han tomado como alternativa el derrotero de la planeación estratégica que consiste en el análisis del entorno, análisis de la misión, propósito y estrategias de acción para el cumplimiento de los objetivos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios, tomando en cuenta que la planeación estratégica es una disciplina orientada a producir las decisiones fundamentales y acciones que guían la razón de ser de una organización.

Razón por la cual, se ha diseñado la presente propuesta que trata de plasmar los procesos necesarios para el desarrollo eficaz de los proyectos que se llevarán a cabo en búsqueda de la consolidación de una sostenibilidad a largo plazo, llevando a la asociación a un posicionamiento en la construcción del desarrollo en las comunidades que atiende, y también en el departamento de Alta Verapaz.

4.1.2 Antecedentes

La asociación Xch'ool Ixim, a través de los años, desde su surgimiento en el ambiente de las organizaciones de la sociedad civil, ha funcionado mediante financiamiento de donantes extranjeros, como Enfants du Monde (Niños del Mundo), de Suiza y EPIG, de Francia, quienes con sus aportes, han apoyado los costos de la ejecución de los diferentes proyectos y programas que impulsa, sino también los costos de administración técnica y financiera, en un 76% de los gastos de funcionamiento. El otro 24% restante es cubierto por otros donantes, que aportan para acciones puntuales.

La asociación ha tenido presencia con dichos recursos en 5 municipios del departamento de Alta Verapaz, siendo los siguientes: Cobán, Cahabon, Chisec, Sanahú, y Lanquin y en el municipio de Ixcán del departamento de El Quiché, específicamente en un total de treinta y nueve (39) comunidades. Los proyectos que se desarrollan son principalmente el proyecto educativo, implementando una propuesta de educación basada en la cultura maya q'eqchi', y proyectos productivos de desarrollo local, organización comunitaria y fortalecimiento de la espiritualidad maya.

Y habiendo realizado un proceso de diagnóstico integral en la asociación, se puede evidenciar que durante los últimos doce años de operación, no se ha contado con algún intento de realización de un plan estratégico para garantizar la auto sostenibilidad financiera de su funcionamiento sin depender directamente de las agencias donantes, por lo que el cumplimiento de su misión y visión se pone en juego, ante las expectativas de la población a la cual se debe. De acuerdo a dicho diagnóstico, es evidente que la institución necesita diseñar un plan estratégico que le permita una auto sostenibilidad a corto, mediano o largo plazo, para que la misma no enfrente situaciones difíciles al momento que los donantes dejen de brindar su apoyo financiero.

Dicha situación también ha sido señalada por la cooperación externa que dice que debe la organización contar con estrategias de sostenibilidad mediante alternativas que generen ingresos locales, de tal manera que se pueda en algún momento, enfrentar las carencias de manera conjunta con los que ahora son considerados beneficiarios.

Al haberse detectado las deficiencias existentes en la institución, se presenta la propuesta de solución a la problemática encontrada que consiste en el 0% de auto sostenibilidad organizacional y la falta de un plan estratégico se ha pensado en plantear la necesidad de promover nuevas líneas productivas para que la asociación emprenda nuevas acciones a fin de generar sus recursos propios y cada vez depender menos de la cooperación externa y generar más permanencia de la organización para satisfacer las necesidades de las comunidades socias en que tienen intervención programática.

4.1.3 Justificación

La propuesta es establecer nuevas líneas estratégicas con orientación productiva, administrando con eficiencia y eficacia los recursos disponibles a lo que se proponen la elaboración de los productos ya mencionados, de manera que los recursos sean bien aprovechados, mejorar sus ingresos económicos, evitar gastos innecesarios y orientarse a monitorear los índices de autosostenibilidad, las que deben mejorar con la implementación de dichos proyectos, para lo cual es importante las decisiones de la junta directiva su seguimiento y evaluación constante.

El proceso de planeación en la organización hasta la fecha solo ha respondido con demanda en temas sociales orientados a la educación, políticos, proyectos productivos donados a las comunidades socias, en este caso las donaciones son fondos restrictivos que solo pueden ser orientados a temáticas aprobados y presupuestos poco flexibles ya que se orienta a gastar y luego se analiza en que se gastó el recurso. En este sentido es importante definir en qué gastar y cuánto. Actualmente en la asociación se hace planeación por mero trámite administrativo y cumplimiento de requisitos para la obtención de financiamiento por parte de los donantes.

La Práctica Empresarial Dirigida, va enfocada a la implementación de un plan estratégico pensando en la auto sostenibilidad en un corto, mediano o largo plazo, con los recursos con los que actualmente cuenta la institución para no depender en el futuro de los donantes para su funcionamiento.

En este proceso se plantea como proyectos estratégicos la elaboración de panelas a base de jugo de caña y de cortes típico tomando en cuenta que ya se tienen equipos y herramientas sin utilización y beneficio.

A partir de los resultados financieros, de la investigación y analizando la problemática existente, la institución corre mucho riesgo al depender en un 100% por ciento de dos (2) donantes en todas sus actividades realizadas en un año y más aún cuando los mismos cubren el cien por ciento de todos los gastos de personal que labora en la institución. Al compartir estos datos con los encargados y responsables de la institución, se visualiza una problemática al momento que este donante deje de apoyarlos como lo viene haciendo desde hace ya doce años (12), se cuentan con ciertas ventajas con este donante, por el tiempo que se llevan de relación de apoyo y beneficiario de proyectos, no se ha tenido hasta la fecha una dificultad que genere desconfianza tanto en el logro de los objetivos de los proyectos como también en la administración de las finanzas, de igual manera es necesario redimensionar la estrategias de desarrollo.

4.1.4 Objetivo general

Diseñar las estrategias de auto sostenibilidad de la Asociación Q'eqchiXch'oollxim, a partir de los potenciales proyectos y recursos con que actualmente cuenta.

4.1.5 Objetivos específicos

1. Desarrollar procesos de planeación que permita garantizar la rentabilidad y funcionamiento a largo plazo de la Asociación en las diferentes comunidades que atiende.
2. Diseñar acciones que permita la producción de panela en la comunidad de San José Peña Blanca del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz.
3. Diseñar acciones para la producción de cortes típicos en la comunidad de San José Peña Blanca del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz.
4. Facilitar procesos de empoderamiento en los miembros de la Junta directiva de la Asociación para asegurar la auto sostenibilidad.

4.1.6 Producto a entregar

Luego del análisis se ha determinado en conjunto con las autoridades de la asociación, las líneas estratégicas para el desarrollo de nuevos proyectos, tomando en cuenta las capacidades y recursos institucionales disponibles. En este sentido se ha estructurado dos nuevos procesos productivos:

- 1). Producción y comercialización de panela y
- 2). Elaboración y comercialización de cortes típicos,

Para esto, se han llevado a cabo, procesos de investigaciones sobre las capacidades de producción, estableciendo procesos y procedimientos para la elaboración, costo de productos, potencialidad a nivel comunitario y su implementación inmediata. Con estas líneas de acción se prevé generar auto sostenibilidad financiera de la organización a mediano plazo, mismo que requiere inversión, capacitación y entrenamiento de personal, organización de los sistemas de información, generación propia de resultados financieros que deben estar controlados desde el inicio del proceso. Además es necesario un monitoreo constante para informarse de los resultados que ésta vaya generando en el transcurso de su implementación.

4.1.7. Propuestas de Plan Estratégico para la Auto sostenibilidad de la Asociación Q`eqchi` Xch`ool Ixim.

Habiendo analizado cada uno de los potenciales proyectos identificados en forma conjunta con los integrantes de la Asociación, se propone realizar la entrega de dos estrategias de producción para cada área, dando a conocer los detalles de los procesos y recomendaciones necesarias:

- a) Viabilidad de los proyectos
- b) Recursos humanos
- c) Recursos financieros
- d) Recursos institucionales
- e) Recursos físicos
- f) Plan de trabajo

4.1.8 Viabilidad del proyecto

El proyecto es viable por cuanto que generan rentabilidad, existe demanda de mercado, se ha establecido el flujograma de proceso de producción de un corte típico y se cuenta con el equipo y las herramientas para la producción, se tienen las instalaciones y se necesita poco capital para su implementación, así como también el proyecto de producción de panela en la comunidad (Ver anexo). La junta directiva ve muy positivo que se pueda generar nuevas capacidades organizacionales, especialmente la oportunidad de empleo de las comunidades socias.

4.1.9 Recursos

4.1. 9.1 Recursos humanos

Para la realizar el presente proyecto, fue necesario el apoyo del personal administrativo, técnico y de campo, también al apoyo de instituciones afines, para poder desarrollar acciones en el sentido de elaborar las líneas estratégicas productivas y la cooperación en la investigación de los procedimientos operacionales para la elaboración de panela y cortes típicos.

Para iniciar con los procesos se necesita primero capacitar al recurso humano y movilizar los recursos para iniciar procesos pilotos, a efecto que el personal conozca los estándares de producción y diseño.

4.1.9.2 Recurso Financiero

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Computadora portátil, marca Toshiba	Depreciación de computadora, para el desarrollo de la propuesta, durante 1 mes.	30	Q10.00	Q300.00
Impresora	Compra de una impresora, Pixma.	1	Q275.00	Q275.00
Resma de Papel Bond.	Bond de 80 gramos, para el proyecto.	1	Q45.00	Q45.00
Útiles de oficina, lapiceros, fastener, folder, marcadores.	Útiles de oficina para realizar la propuesta sobre el trabajo sujeto de investigación.	1	Q125.00	Q125.00
Alquiler de Lap. Top, marca Sony.	Con el fin de realizar la presentación de la propuesta a la Junta Directiva.	1	Q250.00	Q250.00
Cañonera	Alquiler de cañonera para la presentación de la propuesta a la Junta Directiva.	1	Q250.00	Q250.00
Honorarios del Consultor	Por el trabajo de consultoría y proyecto Final.	1	Q2,600.00	Q2,600.00
Totales				Q3,845.00

Fuente: Elaboración Propia

4.1.9.3. Recursos institucionales

Entidades que forman parte del Proyecto de la Practica Empresarial dirigida.

- Universidad Panamericana de Guatemala
- Asociación Q`eqchi` Xch`ool Ixim.
- Superintendencia de Administración Tributaria.

4.1.9.4 Recursos físicos

- Los siguientes insumos son complemento para el logro de los objetivos previstos en la Práctica Empresarial Dirigida.
- Equipo de computación
- Computadora portátil
- Impresora

- Internet
- Energía eléctrica
- Memorias USB
- Escáner
- CD
- Papelería y útiles
- Engrapadora
- Sacabocados
- Fotocopiadora
- Cámara digital
- Teléfono de casa y celular
- Escritorio
- Silla ejecutiva
- Vehículo

4.1.9.5 Cronograma de trabajo Año 2012

		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				
Etapa de desarrollo de Proyecto		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Desarrollo de trabajo de campo.	Planificación de la PED.	■	■																							
	Desarrollo de cronograma de trabajo		■	■	■																					
	Traslado de anteproyecto a Tiempo pasado.					■	■																			
	Presentación de instrumento para trabajos de campo							■	■	■	■															
	Presentación de planteamiento del problema, metodología y aporte.									■	■															
	Presentación de análisis de resultados.											■	■													
	Presentación de conclusiones													■	■											
	Presentación de propuestas															■	■									
	Presentación de proyecto para revisión																	■								
	Elaboración de la propuesta.	Etapa de desarrollo de la propuesta																								
		Desarrollo de propuesta																			■	■				
Presentación de la propuesta																						■	■			
Entrega del informe final																								■	■	

Fuente: elaboración propia

En el cronograma de trabajo se detalla todos los tiempos establecidos, para culminar el trabajo de campo, elaboración de la propuesta y presentación de los resultados de la práctica empresarial dirigida a la junta directiva de la organización.

CONCLUSIONES

1. La asociación Xch'ool Ixim, durante varios años depende totalmente de dos principales fuentes de financiamiento extranjero, lo cual condiciona su seguimiento a largo plazo, y vulnera su capacidad de crecimiento y auto sostenibilidad como organización y así alcanzar su objetivos, su visión y misión institucional en el medio.
2. Se ha llevado a cabo los procesos necesarios para diseñar una planeación estratégica que busca alcanzar la rentabilidad y funcionamiento mediante la implementación de dos proyectos de producción: de panela y de cortes típicos, que garantizan la captación de ingresos propios para poder impulsar sus acciones de manera autónoma en el futuro.
3. Se cuenta con una propuesta que se basa en los estudios de mercado, producción, distribución y comercialización en el entorno comunitario, previo a impulsar cada uno de los proyectos que han sido catalogados como muy pertinente por los representantes de la Asociación y viables en el sentido técnico y financiero.
4. La asociación tiene inversiones realizadas en recursos técnicos, equipos y herramientas capacidad instalada para que dos centros de producción: panela y cortes típicos puedan desarrollar capacidades de utilidad productiva, tomando en cuenta la población meta que se considera como el consumidor inmediato.
5. Se ha presentado a la Junta Directiva de la Asociación y a los técnicos responsables de los proyectos productivos, habiendo recibido el respaldo de la asociación, quienes están conscientes que es necesario y urgente buscar el funcionamiento de dicha inversión para el beneficio de sus bases sociales, y así poder aspirar a impacto a largo plazo de mayor envergadura.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la Junta Directiva de la asociación tome decisiones en función de las líneas estratégicas de trabajo que se presentan en los dos proyectos de esta Propuesta tomando en cuenta la importancia que tiene para el beneficio de las comunidades y la población meta y por ende aprovechar los recursos para depender porcentualmente cada vez menos de la cooperación externa.
2. Es importante revalorar los recursos disponibles en la comunidad de Peña Blanca, de tal manera que se pueda aprovechar para la implementación de los proyectos presentados, siendo necesario realizar las pruebas pilotos tanto de producción como de comercialización de la panela y los cortes típicos, para medir la evaluar la capacidad ya instalada.
3. Replantear el modelo de gastos que tiene la asociación, ya que se es necesario que se tengan más recursos para la inversión y menos para funcionamiento, contar con un proceso de planificación y evaluación de los resultados que el personal esta dando a la institución en términos de crecimiento y autosostenibilidad.
4. Se debe planificar e impulsar un proceso de capacitación al personal operativo de las aéreas de producción en ambos productos: panela y cortes típicos, reacomodando las instalaciones con el fin de optimizar los recursos.
5. La asociación debe programar procesos de evaluación de impacto de esta propuesta de Plan Estratégico con el fin de garantizar la auto sostenibilidad, para así asumir responsabilidad de desarrollar un replanteamiento de la organización en función de la misión y visión para el largo plazo, incursionando en la producción y comercialización de productos artesanales como la panela y los cortes típicos como proyectos alternativos.

Referencias

CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997

BoniAristabal, Alejandra y Ferrero Gabriel editores. Universidad Politécnica de Valencia, 1997. 390.

El Autofinanciamiento y la Cooperación Empresarial como Mecanismos de Sostenibilidad
Diciembre 1996. 75 p.

Enciclopedia práctica de la agricultura y la ganadería. (Ed. Grupo Océano S.A. Barcelona, España. 2001). 750 p.

Decreto Número 02-2003, Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo

Horngren, Charles T. Contabilidad de costos, un enfoque gerencial. (Sexta edición, México: Ed. Prentice Hall, 1991). 1119 p.

Mejía Rodas, Flor de María. Contenido de sacarosa y de azúcares reductores en variedades de caña aptas para elaborar panela. (Centro universitario del sur, USAC, Escuintla, 1996).

Constitución Política de la Republica de Guatemala, decretada por la Asamblea General Constituyente, Guatemala mayo 1985.

Código Tributario, decreto 6-91, Guatemala 1991

Ixim, X. (2011). *Evaluacion 2011*. Coban A.V.: Xschool Ixim.

Anexos

Anexo 1

Estudios de pre factibilidad de los proyectos identificados

Marco General Situacional

Es evidente que para poder establecer los proyectos que se están proponiendo para el fortalecimiento, es necesario establecer las garantías mínimas asociadas a la sostenibilidad de la Asociación, y en ese sentido, como organización debe conocer el campo en donde se desarrollaran sendos proyectos, y el mercado posible para alcanzar una producción que llegue a generar réditos tal y como se está presentando en la Planeación Estratégica.

Para esto, es de fundamental importancia, conocer las posibilidades de producción y ubicar al mismo tiempo, los potenciales consumidores. Todo esto en el lenguaje técnico se conoce como es Estudio de Mercado², las fuerzas de la oferta y la demanda que deben estar claros para que la Asociación pueda tomar las decisiones precisas, y al mismo tiempo invertir para esperar alcanzar los objetivos que se proponen. Para los efectos de los proyectos propuestos a la Asociación Xch'ool Ixim, el estudio de mercado se puede concebir como: la viabilidad comercial del proyecto, es decir, con cuánto espacio comercial puede contarse, entendiendo espacio comercial como la demanda insatisfecha. Para el efecto se procedió a cuantificar la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de comercialización.

Luego de conocer la realidad de los productores artesanales de la comunidad Peña Blanca, se realiza el estudio de mercado en la Región Comunitaria a la cual pertenece la comunidad de Peña Blanca, región municipal de la cabecera departamental de Cobán Alta Verapaz, con el propósito de determinar la oferta, demanda, precio, comercialización y aceptabilidad de la producción.

Para el efecto, es necesario conocer a la población que en este caso, se convierten en consumidores potenciales de los productos, así como de las estructuras e instituciones que de

²El estudio de mercado es una herramienta que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

alguna manera se verán inmersas en el desarrollo de los proyectos, aunque también es importante resaltar que en este contexto, hay consumidores reales, y consumidores potenciales, y serán reales todos aquellos que consumen directamente los productos y que son los que en el tiempo presente, serán los involucrados de manera inmediata, y potenciales, los que no consumiéndolos directamente, podrían hacerlo de manera indirecta, es decir, participando pero para facilitar la adquisición de los productos o en un tiempo no determinado, por lo que se considera como el punto de partida para desarrollar la estrategia que se plantea en este estudio, como alternativa para el fortalecimiento de la Asociación en cuestión.

Definición del mercado objetivo

El contexto poblacional de la zona de ejecución de los proyectos, se encuentra marcadamente caracterizada por una población compuesta por comunidades indígenas, mayas q'eqchi'es de manera mayoritaria y poqomchi'es en niveles mínimas, pero no por ello, diferenciadas, puesto que las circunstancias y características étnicas, son exactamente las mismas por descender de un tronco común de origen maya.

De esta cuenta, se pueden identificar y definir la población en función de los segmentos que conforman las comunidades, y en este caso específico, la población está compuesto por hombres y mujeres, niños y adultos, de diferentes roles, puestos, ocupaciones, pero con elementos y características homogéneas que los unifica como pueblo. Por lo que en este caso, se ha podido identificar una población compuesta en su totalidad por familias q'eqchi'es y poqonchi'es compuestas tradicionalmente por una pareja de padres de familia, los hijos, y en algunos casos, conviviendo con los abuelos, abuelos u otro familiar cercano.

En la región de Nimlaha'kok, se encuentran organizadas un total de 48 comunidades, en las cuales se encuentran organizadas de acuerdo a la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural en los Consejos de Desarrollo Comunitario, órgano de coordinación comunitaria que permite desarrollar procesos de organización y toma de decisiones de los temas que a la población le interesa.

En esta región municipal en donde convergen las 48 comunidades indicadas, existe una población aproximada de siete mil (7,000) familias, de las cuales, están compuestas por una mujer por familia como madre de familia, lo que implica que existen siete mil mujeres en toda la región, sin contabilizar el número de hijas, que pueden oscilar aproximadamente entre dos a tres hijas por familia.

En igual condición la situación de los hombres, pues por cada familia existen alrededor de la misma cantidad de hombres por la cantidad de familias, y un promedio de tres hijos varones por familia, lo que significa que en toda la región de Nimlaha'kok habría un total aproximado de 21 mil personas entre hombres, mujeres, adultos, niños y niñas.

Motivaciones y hábitos de compra y consumo de los productos

A. Mercado de la Panela:

Partiendo de lo expuesto anteriormente, se puede considerar una alta potencialidad de compra y consumo de los productos considerados en la estrategia planteada, tomando en cuenta que para el proyecto de producción de panela, se puede asegurar que el cien por ciento de la población, más o menos siete mil familias en la región, son consumidores de azúcar como un endulzante adicional, que se utiliza para endulzar el café, los refrescos como la horchata, los jugos, etc., así también para la elaboración de duces, como las calabazas, los chilacayotes, las manías en dulce, y otros productos comestibles, que requieren de un endulzante.

Las motivaciones para el consumo de panela radican en que el valor del azúcar en el mercado local oscila entre los 4 y 5 quetzales la libra, mientras que la panela es relativamente más barato que el azúcar comercial. Pues una tapa de panela cuesta entre 10 y 15 quetzales, lo que rinde posiblemente mas haya para lo que alcanza unas cinco libras de azúcar.

En este sentido, la compra de la panela tendría una demanda muy fuerte en la región, sin considerar que se puede pensar en ampliar la producción y así poder surtir el mercado de otras regiones cercanas como la Salacuim, las Conchas, Cubilcuitz, entre otras, en el municipio de Cobán, a donde acuden más personas de otras comunidades, de otras regiones y municipios.

Los hábitos de compra de la panela, puede alcanzar la misma que ha alcanzado el azúcar comercial, tomando en cuenta que es el endulzante más usado para la alimentación, y considerando que los costos son menores frente al azúcar, puede competir abiertamente con el mercado del azúcar sin mucho riesgo, por lo que también debe considerarse los criterios de calidad en su producción, almacenamiento y comercialización.

En este sentido, la compra es permanente, y se puede colocar en el mercado en las tiendas locales para vender por mayor, o directamente en los días de mercado en la región, que son dos días a la semana, en donde la mayoría de las comunidades se concentran para surtirse de los productos de primera necesidad, entre los cuales el endulzante no se descarta por ningún motivo. Por lo que cada familia puede llegar a consumir entre 25 y 40 libras de endulzante mensualmente.

La panela como producto endulzante alternativo, ha recibido una aceptación alta en el caso de su colocación en el mercado, y de una pequeña muestra en un día de mercado, se hizo el siguiente sondeo, llegando al tabular el resultado que se presenta a continuación:

Cambiaría usted el azúcar por la panela si ésta fuera más económica	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	35	70%
No	15	30%
totales	50	100%

Fuente: datos de campo propias.

Otra ventaja de la producción de la panela no solo radica en la creación de fuentes de empleo para los comunitarios en la plantación, mantenimiento, corte y venta de la caña de azúcar para la elaboración del endulzante, sino también para los que de alguna manera se convertirán en los vendedores del producto final, es decir las tapas de panela, que serán puestos en los mercados y en las tiendas que redistribuirán el producto.

Los encuestados también reconocen que la panela tiene una ventaja que por ser producido a nivel local, puede cotizarse a un precio más económico que el endulzante comercial, que se vende por libra o kilogramo, sin embargo, lo que llama la atención es el valor nutritivo, su producción natural, y por supuesto que rinde más en el momento de su consumo; constituyen el valor

agregado que no se había tomado en cuenta en el momento de elaborar el proyecto que valió la pena retomar en el diagnóstico que se hizo.

Porqué preferiría la panela a cambio del azúcar comercial	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Porque es más barato y rinde mas	25	50%
Porque es natural y nutritiva	20	40%
No responde	5	10%
Totales	50	100%

Fuente: datos de campo propias.

Los riesgos y desafíos del mercado de la panela solamente estarían marcados y vulnerados si el azúcar comercial tendiera a bajar su precio de venta, este factor es el riesgo más claro, tomando en cuenta que en la actualidad, ha sido el único endulzante, y está presente en todos los sitios de venta, con el cual estaría compitiendo la venta de la panela. Por lo tanto el desafío más grande es poder introducir el producto y garantizar su consolidación como producto más barato, accesible, y que rinde en cuanto a la calidad, para poder ser preferido ante el producto comercial, por lo que hay que garantizar también los procesos de producción con las normas de calidad.

B. Mercado de los Cortes Típicos

Alta Verapaz, es un departamento altamente representada por una población maya q'eqchi', en la mayor parte de su cobertura geográfica, seguido por la población maya poqonchi', en algunos de los municipios. Por consiguiente, en la región de Nimlahakok, en donde se concentran las 48 comunidades mencionadas, coexisten de manera representativa esta población con dicho tipo de características, pues tomando en cuenta el estudio realizado, solamente en la comunidad de Peña Blanca, la población de mujeres alcanza un 48% de la mayoría, lo que puede llegar a aumentar si se tomara la medición a nivel de las comunidades que componen la región municipal en mención.

Edad de las personas que asisten a un día de mercado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 41 años en adelante	10	20%
De 21 a 40 años	35	70%
De 11 a 20 años	5	10%
Totales	50	100%

Fuente: Datos de campo propias.

De las personas que visitan el mercado de la región, en un día dedicado a la compraventa, tienen una distribución de edades bastante joven, tomando en cuenta que de la muestra tomada al azar, la mayoría, que alcanza el 70% se encuentra entre el intervalo de edad de 21 a 40 años, que también se puede catalogar como la población con capacidad de compra, puesto que en las comunidades son las que generan los procesos de trabajo, y que técnicamente estarían en el nivel de la población económicamente activa. El otro 20% de la población consultada, corresponde a los que se encuentran en el intervalo de edad que oscila entre los 41 años a más, que al igual del sector anterior, también forman parte de la población económicamente activa, y que por consiguiente, son personas adultas, padres o madres de familia, con algún nivel económico mejor, por entrar en una etapa de la vida en que se dan patrones de ahorro, de posesión y propiedad, y por su puesto de la capacidad de producción de algún tipo de cultivo o de crianza de ganado, lo que las hace ser una población también con capacidad de adquisición o compra de las prendas de vestir de diferente tipo de precios. Sin embargo, hay que considerar también que mientras llega a la edad madura, ancianidad también merma la capacidad de compra, como también los gustos por la adquisición de los cortes de cierto tipo de calidad, inclinándose más por el corte típico tradicional y más sencillo.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que el último 10% que representa un sector de la población que más se conocen como niños y jóvenes, algunos que inician su incorporación a la población económicamente activa, pero que por su edad, aún se encuentran en una etapa de incorporación, de aprendizaje, por lo que su capacidad de adquisición aun no es tan fuerte que los sectores anteriores, tomando en cuenta que solamente prestan sus servicios por una remuneración y que por consiguiente, la capacidad de pago es menor; esto hace que los productos a adquirir serían los de una calidad menor y que por supuesto, el precio también es menor. Sin embargo,

existen padres de familia bien consolidadas que muy bien tienen la capacidad de comprar las prendas de mejor calidad para sus hijos, y que por consiguiente, el consumo del producto, en este caso, los cortes típicos, pueden variar para este tipo de población, considerando las realidades de las mismas.

Cortes típicos que se compran durante el año	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 3 a más cortes en tiempo de cosecha.	20	40%
De 2 a 3 en tiempo de no cosecha	25	50%
1 al año	5	10%
Totales	50	100%

Fuente: Datos de campo propias.

El consumo *per cápita* de la población consultada es de 2 a 3 trajes por año, reforzada por el otro sector que dice tener la capacidad de adquirir más de 3 cortes típicos en tiempo de cosecha de cardamomo, en este caso del tiempo de la adquisición se da más durante los meses de agosto y diciembre, pero también se dan ocasiones de la celebración de la feria patronal y sube en la época de la cosecha de cardamomo, en tiempo de la navidad. Sin embargo, esta tendencia puede variar, sea para mejorar o decaer en las otras comunidades y regiones. La demanda futura de los cortes típicos estará condicionada por el crecimiento poblacional natural y por la época de la cosecha, que también tiene mucha relación puesto que los precios del cardamomo es y ha sido tan variado que depende del mercado internacional, pero también hay que considerar la calidad de los insumos y el acabado del producto para que adquiere una demanda fuerte hasta llegar a duplicarse, por lo que la empresa deberá crecer de forma sostenida durante ese periodo.

Sobre la distribución del producto en el mercado, se puede comprobar que aun teniendo el conocimiento que la población si tiene demanda de los cortes típicos, en la comunidad no se encuentra disponible con facilidad, pues la cobertura es bastante limitado, y en ese sentido, se ha podido comprobar, mediante una observación no controlada, que el único lugar en donde si llega la venta de cortes típicos es en el mercado de la región de Cubilcuitz, y algunas pocas veces en el

mercado de Nimlaha'kok, pero por cantidades muy limitadas, lo que no permite surtir ni en colores, ni en calidad y precios.

Los productores de otros municipios como Cobán, Carcha, Chamelco y San Cristóbal Verapaz, solamente se dedican a surtir el mercado de las cabeceras municipales, por lo que los canales de distribución está muy limitado, eso hace que los consumidores tengan que viajar hasta la cabecera municipal de Cobán para poder adquirir los trajes típicos.

De igual manera que lo dicho con el diagnóstico del mercado para la panela, los riesgos y desafíos para este proyecto de producción de cortes típicos, los riesgos sería en relación a la disposición y costos de la materia prima, pues es claro que los hilos y otros complementos no se encuentran en su totalidad en la localidad, por lo que es necesario viajar a la capital o a otros departamentos para su adquisición, lo que podría subir los costos de producción y consecuentemente reducir la capacidad de compra en la población. Otro de los riesgos es la baja en el valor de los productos como el cardamomo y el maíz, principal fuente de producción de dinero, y que puede poner en riesgo el poder adquisitivo y la rentabilidad de los proyectos.

El análisis de los costos de producción de los dos proyectos productivos que se proponen, se toma en el desarrollo del diseño de cada uno de los proyectos, por lo que en este apartado solamente se está presentando el estudio de mercado.

Proyecto: elaboración de cortes típicos

De acuerdo al estudio realizado en la comunidad Peña Blanca, localizado a ochenta kilómetros de la ciudad de Cobán Alta Verapaz, se estudió la forma de la elaboración de cortes típicos, porque tienen demanda en el mercado local y no se puede satisfacer a los clientes, debido a que no existen formas más eficientes para elaborar los mismos.

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para que la Asociación Q'eqchi' Xch'ool Ixim, para que pueda ser auto sostenible en el largo plazo, a través de proyectos productivos que generen recursos económicos.

Objetivos específicos

- Impulsar acciones de capacitación, acompañamiento y asesoría técnica, control de calidad, y evaluación del avance del proyecto en la comunidad.
- Implementar un proceso de seguimiento y control del avance del proyecto en gestión, para garantizar su aceptación en el mercado local y regional.
- Generar recursos financieros a través de la producción y venta de cortes típicos en la región y a las comunidades socias de la institución.

Descripción del producto:

El corte típico original del Municipio es un tejido de algodón, en ocasiones es combinado con alta ceda, su base es de color rojo o negro, mide ocho varas de largo, para su confección se utilizan 1,400 hilos según información obtenida de los productores locales. Su elaboración requiere la utilización de telares en pie y lanzaderas con los cuales el artesano aplica su destreza y conocimientos para dar forma al corte a través de hilos teñidos que se intercalan hasta obtener el diseño deseado.

Valor de utilización del producto:

El corte típico es utilizado como prenda de vestir diaria dentro de la población femenina del Municipio.

Oferta:

En la actualidad no existen fabricantes de cortes típicos en la comunidad. La elaboración de estos productos se realiza en el municipio de San Cristóbal Verapaz, departamento de Alta Verapaz y en la cabecera departamental Quetzaltenango y en el departamento de Totonicapán, donde los artesanos destinan parte de la producción al mercado de Cobán, San Pedro Carcha, San Juan Chamelco y los demás municipios de la Alta Verapaz y otros Departamentos de la República de Guatemala.

Demanda:

Permite establecer la posibilidad que tiene el producto de captar un porcentaje del mercado meta que aún se encuentra insatisfecho.

Con una población del 48% que son mujeres, de las cuales el 86 son indígenas en la comunidad de Peña Blanca, cuenta con un consumo per cápita de dos trajes por año, los cuales se adquieren en los meses de agosto y diciembre, celebración de la feria patronal y en diciembre en la época de navidad. Esta información se determinó a través de las encuestas y entrevistas efectuadas a la población del área urbana y rural, así como a los distribuidores de trajes típicos en los mercados de las diferentes comunidades del departamento de Alta Verapaz.

Demanda futura:

La demanda futura de la empresa estará condicionada por el crecimiento poblacional natural y por migración, pero se estima que a mediano plazo (5 años) la demanda puede llegar a duplicarse, por lo que la empresa deberá crecer de forma sostenida durante ese periodo.

Especificaciones de diseño de un producto

Cuando se planifica para un producto es necesario definir las especificaciones del proceso de fabricación.

Las especificaciones del proceso incluyen todas las actividades a realizar para la fabricación del producto, los requerimientos de maquinarias, equipo, herramientas e instalaciones.

Elementos importantes de las especificaciones del diseño de productos son también la determinación de la mano de obra necesaria y la distribución de los puestos de trabajo.

Para determinar las especificaciones del proceso de fabricación es necesario definir los siguientes aspectos:

Aspectos a definir	Preguntas a contestar en la descripción
Operación	¿Quién hace qué y dónde?
Método de trabajo	¿Cómo se hace?
Capacidad de producción	¿Cuánto se puede producir?
Inspección de calidad	¿Qué atributo, con que dispositivo y que límites?
Movimiento	¿De dónde, a donde y que medios?
Almacenamiento temporal	¿Dónde?
Almacenamiento controlado	¿Dónde, bajo qué control?

Materia primas e insumos:

Son los elementos que se necesitan para producir y son consumidos o transformados durante los procesos.

Los materiales que sufren transformación y forman parte del producto terminado se conocen con el nombre de materia primas o materiales directos, por ejemplo: Hilos de seda, hilos certificados.

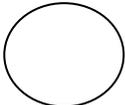
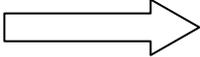
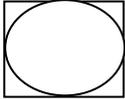
Los que tienen importancia secundaria (pequeña y relativamente barata) que no sufren ninguna transformación física y forman parte del producto terminado, se llaman materiales indirectos o insumos, por ejemplo: Material de empaque.

Materia prima para la producción de cortes típicos: Hilo de cono, de Bricho

Diagrama para el diseño de procesos:

Las técnicas que se presentan en esta sección tienen como enfoque principal la colección de hechos detallados del proceso de trabajo. Estas técnicas son medios gráficos para la presentación de los pasos para la producción.

En una unidad modular de estudio u medición del trabajo, se encuentran estos diagramas, porque son herramientas necesarias para producir la cantidad y calidad de producto, pero su importancia en el diseño de nuevos productos.

Símbolos establecidos por Norma ASME.		
		Operación: se da este nombre a una actividad en un proceso, pudiendo ser: cambio de un producto, ensamble de partes, preparación de un producto.
		Transporte: movimiento o traslado de un objeto de un lugar a otro. Ejemplo: mover material con un carro a otro lugar.
		Inspección: la revisión de un producto en termino de sus característica. Ejemplo: inspeccionar la calidad de material, observar el manómetro de una caldera.
		Combinado: es cuando se da simultáneamente una inspección y una operación. Ejemplo: apretar las tuercas de una llanta revisando que queden bien apretadas.
		Demora: suspensión de la actividad laboral que no ocurre en el ciclo típico de trabajo. Ejemplo: espera en el elevador, papeles en espera, horneado de pan.
		Almacenamiento: cuando hay un deposito o protección temporal o al final del material en proceso. Ejemplo: materia prima almacenada, productos terminados, documentos guardados.
		Decisión: representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
		Entrada de bienes: productos o materiales que ingresan al proceso.

	←	Entrada de insumos.
	→	Salidas de insumos.

Diagramas de procesos:

Es la representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, inspecciones, tolerancias y materiales que se utilizan en un proceso de producción.

Precios:

Los precios se establecen en relación al diseño y calidad del producto:

La unidad de medida será la vara cuadrada, y tendrá un precio de:

Materia prima	Unidad de medida	Precio unitario
Depreciación del Telar	Por 1 unidad producida	Q0.75
Hilo de Cono	12 onzas	Q8.00
Hilo de Bricho	12 onzas	Q20.00
Lanzadera	1 unidad	Q0.80
Canillas	1 unidad	Q0.80
Tejedor	1 unidad	Q22.00
Urdidor	1 persona	Q7.00
Vertedor	1 persona	Q20.00
Totales		Q79.35

Fuente: elaboración Propia.

Costo de Oportunidad	
Costo Primo de un Corte típico	

Materiales (+) mano de Obra	Q79.35
Margen de utilidades (35%)	Q 27.77
Total	Q107.12
Capacidad instalada de 5 óp. Producción diaria 15 unidades.	Q1606.80
Precio costo (15 unidades diarias)	Q1190.25
Margen de utilidad diaria	Q416.55
Utilidad mensual = (20 días*5op.*3 unid. Diaria)	Q 8,331.00

Fuente: elaboración propia

Observación: de acuerdo a la capacidad instalada, la comunidad Peña del Gallo, puede producir 15 cortes típicos diarios, y puede trabajar 20 días hábiles en cada mes, y así obtener una utilidad promedia de Q8,331.00 (ocho mil tres cientos treinta quetzales exactos,) por lo que se determina que tiene una rentabilidad del 35% sobre el capital de trabajo.

Tamaño:

El tamaño del proyecto está definido por la capacidad instalada de producción, que generara por unidad de tiempo, para el presente proyecto la unidad de tiempo será la semana. La empresa prestara sus servicios de lunes a sábado. Por la maquinaria y equipo con se contara, la cantidad de cortes típicos que se elaborara será de 3 unidades por día, laborando 9 horas diarias, por una sola maquina, proyectado por semana, de lunes a viernes se producirán 15 unidades. Si estimamos instalar 5 telares, la producción semanal será de 75 unidades, nuestra margen de utilidades se incrementara.

Proceso:

Maquinaria y equipo: Se utilizarán 5 telares con un operador cada uno con capacidad de producción de 3 unidades cada uno, un urdidor, que también será el Vertedor, pagándole el salario mínimo. Tres estantes de metal de 2 x 4 x 0.40 metros, tres percheros de 1.5 x 2 metros, dos mesas de madera de 1.5 x 3 x 1.5 metros, Un vehículo, tipo Pick Up. Un mostrador, una caja registradora, un sofá y tres sillas para el área de espera.

Insumos:

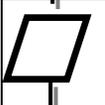
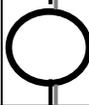
Energía Eléctrica, suavizante, energía eléctrica, bolsas grandes de plástico.

Recursos humanos:

Seis trabajadores.

Proceso de producción:

Es la serie de pasos y actividades que deben realizarse para la producción de un determinado bien o servicio. Basándose en la información proporcionada por los expertos en la producción de cortes típicos, se determinó que en el proceso productivo se describen las fases y pasos a seguir para la obtención del producto final. El mismo consta de tres etapas que son: preparación de madejas y deslizadores, preparación de la base para el corte típico y el proceso de tejido en el telar.

Diagrama de flujo de Proceso				
Diagrama inicia de: _____ Elaborado por: José Catalan				
Diagrama termina en: _____ Fecha: Agosto 2012				
Flujo de proceso: preparación, inspección y elaboración de un corte típico, de 8 varas de largo.				
No.	Descripción del proceso	Tiempo en minutos	Símbolos	Descripción del proceso
1	Preparación del telar	960 minutos		Espera de operador
2	Diseño de corte	5 minutos		Antes de la operación
3	Añadir hilos	8 minutos		De acuerdo al diseño
4	Vetear la tela	30 minutos		De acuerdo al diseño
5	Preparar lanzaderas	5 minutos		Preparar hilos

6	Inicio de operación	1 minutos		
7	Proceso de lanzaderas	90 minutos		De izquierda a derecha
8	Proceso de lanzaderas y accionar el tempero.	90 minutos		De derecha a izquierda
9	Enrollar en el cilindro (producto terminado)	30 minutos		Salida del producto
10	Inspección de producto			De acuerdo al diseño
11	Traslado a la bodega			
12	Almacenamiento			Producto final

Fuente de elaboración propia

Diagrama de flujo de Proceso

Diagrama inicia de: _____ Elaborado por: _____

Diagrama termina en: _____ Fecha: _____

Flujo de proceso: preparación de lanzaderas, material para elaborar corte.

No.	Descripción del proceso	Tiempo en minutos	símbolos	Descripción del proceso
1	Solicitar material			Espera del producto
2	Fraccionar hilos	5 minutos		Antes de la operación
3	Añadir hilos	8 minutos		De acuerdo al diseño
4	Desenrollar machila	30 minutos		De acuerdo al diseño

5	Enrollar en carrizos	5 minutos		Preparar hilos
6	Medir tamaño (inspección)	1 minutos		
7	Traslado a bodega	90 minutos		De izquierda a derecha
8	almacenamiento	90 minutos		De derecha a izquierda

Preparación de madeja y deslizadores:

Consiste en desenredar las madejas con los hilos de colores que van a formar las tramas del tejido y luego colocarlo en diferentes deslizadores para pasarlos entre los hilos de la base del tejido.

Preparación de la base para el tejido:

En este paso se colocan los hilos que van a formar la base, el fondo del corte típico; se colocan, según el estilo o diseño, entre 1,400 y 1,800 hilos de 24 varas para producir tres cortes de ocho varas en una sola instalación de base.

Inversión Fija:

Consiste en la inversión necesaria para iniciar la instalación del proyecto, deberá realizarse en el primer mes del año uno de operaciones y primera producción. Está conformada por la compra de activos fijos y gastos de organización; los cuales se detallan a continuación.

Evaluación:

Consiste en evaluar si el proyecto ofrece la seguridad para pagar los gastos en que se incurrió y obtener ganancia

Evaluación Financiera:

La importancia en la evaluación financiera radica en determinar la viabilidad de un proyecto, los resultados se han determinado para cinco años por medio de

indicadores que permitan medir razonablemente la conveniencia o no de realizar la inversión.

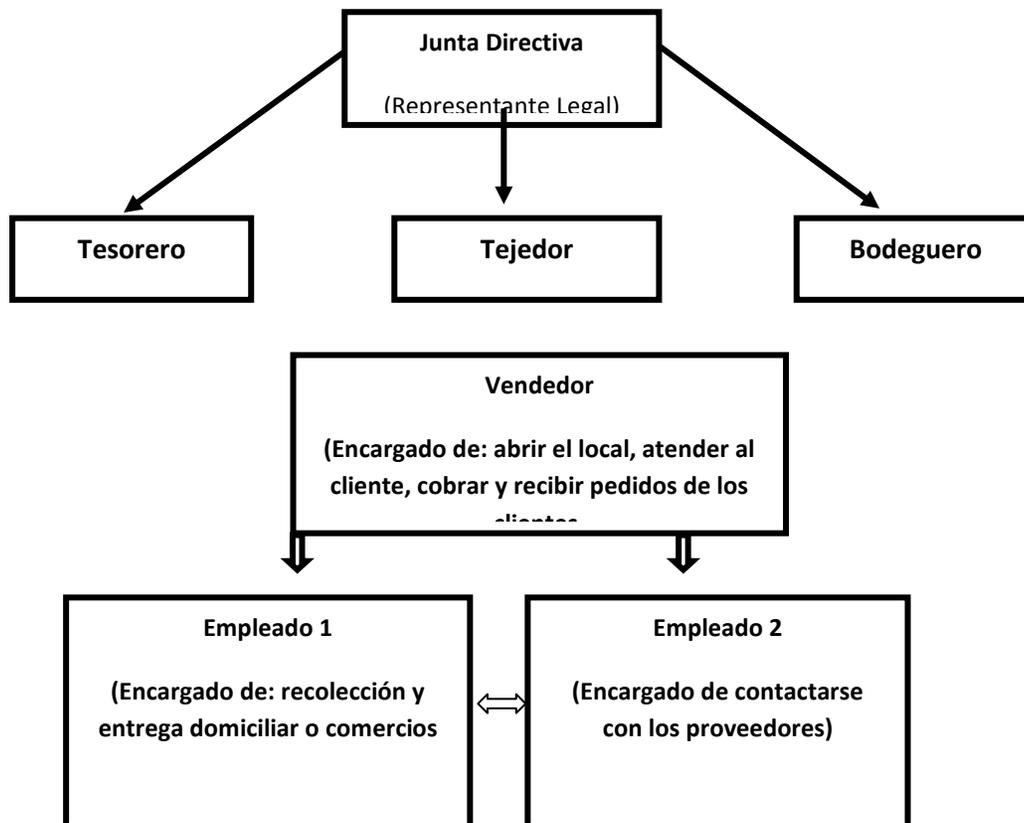
Rentabilidad:

Toda inversión tiene como propósito la generación de utilidades o beneficios, según el carácter económico o social. En el presente proyecto se espera tener un beneficio económico el cual será medido a través de las variables siguientes:

Rentabilidad ganancia ventas: Este coeficiente expresa los ingresos obtenidos en la operación del proyecto y consiste en establecer la relación entre la utilidad obtenida y el monto de las ventas totales.

El local que se ocupará tiene dimensiones de 5 x 8.5 metros, con persiana metálica. La instalación eléctrica está en buenas condiciones y tiene la capacidad que se requiere para instalar la empresa. Solo se hace necesario pintarlo y realizar la instalación de cables con el fin de tener una buena instalación eléctrica.

Organización



Calendario:

Calendario de formulación, ejecución y operación del proyecto de producción de cortes típicos, peña blanca, comunidad de Cobán, departamento de Alta Verapaz.

Actividad	Septiembre				Octubre				Noviembre			
Formulación del proyecto	X	X	X									
Permisos, licencias y tramites				X								
Contrato de alquiler de local			X									
Remodelación					X							
Compra de mobiliario					X							
Compra de maquinaria y equipo						X	X					
Promoción de apertura de la empresa								X				
Selección y contratación de personal							X	X				
Compra de insumos								x				
Elaboración de primeros Productos									X	X	X	X
Promocionar los cortes típicos									X	X	X	X

Costos de permisos, licencias y trámites

Permisos y licencias municipales	Q.125.00
Registros SAT	Q.200.00
Impresión de facturas	Q.175.00
Gastos Varios	Q.200.00
Total	Q.700.00

Proyecto: Producción de panela

Introducción

Para establecer una fábrica de panela, es primordial llevar a cabo un estudio de mercado, el cual permitirá establecer tanto la demanda como la oferta de éste producto.

Para realizar un estudio de mercado, es necesario realizar una encuesta, que permitirá sondear el comercio de cualquier producto, en nuestro caso, el de la panela. Es por eso, que al visitar los mercados y tiendas, en donde se reúnen personas para realizar diversos trueques de mercadería, es una forma de obtener la información necesaria y real.

Se deben de tener en cuenta otros factores para un análisis que permitirá implementar esta planta de producción de panela: costo del terreno, costo y proveedor de la materia prima, la contratación del personal idóneo y el costo de maquinaria y equipo, por mencionar entre algunos, que al reunirlos con un volumen de ventas deseado, conllevará al resultado esperado: utilidad en las ventas o ganancias para la asociación.

Al final, se llegará a establecer el precio de venta de la panela, ya sea por marqueta (unidad), mancuerna o carga, que son las formas más comunes de venta de este producto. También se debe de tener presente la localización con mayor comercialización de la misma, para poder atender la demanda.

Es importante mencionar que ya se cuenta con maquinaria instalada para la producción de este producto, así como también un área de terreno con dimensiones considerables en donde se encuentra instalado el equipo, por lo que los costos de inversión bajarían muy considerablemente.

Definición del producto

La panela es un producto que se obtiene al evaporar el mínimo contenido de agua de los jugos de la caña de azúcar, y la consiguiente cristalización de la sacarosa, la cual contiene minerales y vitaminas.

Origen de la panela

La panela, o azúcar integral de caña, fue un elemento básico en ciertas áreas rurales del sur-occidente de nuestro país, ya que el azúcar ocupa ahora el lugar de la panela, pero no saben que es un alimento natural del que se extrae la azúcar refinada y contiene altos porcentajes de nutrientes.

Esta se puede utilizar en la elaboración de productos alimenticios, además como proveedora de insumos para la industria farmacéutica y otras industrias.

La panela se puede utilizar en la preparación de:

- Bebidas refrescantes (con limón y naranja agria)
- Bebidas calientes (café, chocolate, aromáticas y té)
- Conservas para carnes y repostería
- Mermeladas
- La cocina de platos típicos
- Cicatrizante
- Malestares de los resfriados y gripes

Diversidad de panela en Guatemala

Se siguen produciendo tres diversos tipos de panela, según la cantidad de clarificante que se le agrega al guarapo. Dentro de ellas están las de color negro (nivel bajo de clarificante), morena (con nivel medio de clarificante), canche (con un nivel alto de clarificante).

Entre estos tres tipos de panela, la de mejor calidad es la canche, pues posee mejor textura, buen sabor y es la que se cotiza más alto en el mercado, llegando a valer aproximadamente entre Q 5.00 y Q 6.00 la marqueta. El precio de las otras dos clases, oscila de Q 3.00 a Q 4.50 por marqueta.

Cultivo de la caña de azúcar

La caña de azúcar constituye, desde el punto de vista de la producción azucarera, el cultivo de mayor importancia. La caña se produce en climas tropicales, en donde la temperatura llega entre los 30° y 40° grados centígrados. Temperaturas apropiadas en donde se encuentra instalado el trapiche.

Descripción botánica

El sistema radicular consta de raíces superficiales y otras profundas, que permiten el anclaje de la caña.

El tallo es el órgano más importante de la planta, desde el punto de vista económico, ya que en él se almacena la sacarosa y de él se obtienen los esquejes empleados en la propagación de la especie. El tallo alcanza una altura entre 2 y 6 metros con un diámetro aproximado de 1.5 a 6 centímetros, que proporciona un peso regular entre 300 gramos y los 6,000 gramos.

Las yemas se localizan en los nudos y, a partir de ellas, se desarrollan los rebrotes tras la plantación.

Las hojas, que se originan a partir de los nudos del tallo, se presentan de forma alterna y opuesta, como en el resto de las gramíneas. Las flores son hermafroditas completas. La multiplicación sexual (por semilla) se utiliza solamente en programas de mejora, para la obtención de híbridos más productivos.

Tipo de aprovechamiento

El principal producto extraído de la caña es el azúcar, que tiene mucha utilización en la alimentación humana, ya sea de forma directa o bien formando parte de golosinas, postres, refrescos, aguardientes, alcohol y en la industria farmacéutica.

Del residuo de la producción de azúcar, se puede obtener melaza, que se emplea para la producción de ron. El bagazo se utiliza como abono orgánico o combustible para la propia fábrica. En determinados momentos, la caña de azúcar se le puede usar como forraje para ganado lechero, que es muy relevante.

Beneficios a la comunidad

Toda comunidad se beneficia cuando cerca de ella se crea una empresa, porque se poseen fuentes de trabajo con todas sus prestaciones de ley.

Los beneficios pueden ser tangibles e intangibles. Los tangibles se miden por el aumento que el proyecto provocará en el ingreso monetario regional, mediante la cuantificación de la venta monetaria de sus productos.

Los beneficios sociales intangibles, si bien no se pueden cuantificar monetariamente, deben considerarse cualitativamente en la evaluación, en consideración a los efectos que la implementación del proyecto que se estudia, puede tener sobre el bienestar de la comunidad.

Las personas que trabajan en cualquier empresa obtienen un gran beneficio, por la experiencia que han obtenido al realizar su trabajo, día con día, en esa fábrica, ya que les permitirá ampliar un ideal, es decir, optar por un mejor trabajo en otro lado, o poder obtener un ascenso dentro de la misma empresa.

Creación de empleo para la comunidad

Para el funcionamiento de una planta productora de panela, se requiere de mano de obra calificada, porque deben de conocer todo el proceso productivo, los tiempos de cocción del guarapo, la forma de determinar el punto de la rapadura, cómo deben de introducir la caña al trapiche, por mencionar algunos.

Para que esta planta funcione, se necesita por lo menos de 3 personas al tanto de la maquinaria y equipo, que deben de conocer la forma de comercializar la panela y saber dirigir a los empleados.

Información nutritiva de la panela

El siguiente cuadro presenta los nutrientes de los que se compone la panela, comparado con los del azúcar.

Tabla II. Comparación nutricional de la panela y el azúcar

Elementos nutritivos de la panela

Nutrientes	Panela	Azúcar
Parte comestible %	100	100
Calorías	312	384
Agua (grs.)	12.3	0.50

Nutrientes	Panela	Azúcar
Proteínas (grs.)	0.50	0.00
Grasa (grs.)	0.10	99.3
Carbohidratos (grs.)	86.0	0.00
Fibra (grs.)	0.00	0.20
Ceniza (grs.)	0.10	0.00
Calcio (mgrs.)	80.0	0.00
Fósforo (mgrs.)	60.0	0.10
Hierro (mgrs)	2.40	0.00
Vitamina A (U.I.)	0.00	0.00
Tiamina (mgrs)	0.02	0.00
Riboflavina (mgrs)	0.07	0.00
Niacina (mgrs)	0.30	0.00

Fuente: Técnica, Cengicaña, Página 420

Situación actual de la panela en la región

El estudio de mercado debe dividirse en segmentos para obtener datos reales y precisos. La segmentación de mercado permite identificar las regiones que más consume panela en nuestro país, como también las diferentes formas de vivir de sus habitantes.

Demanda regional de la panela

En nuestros días, la demanda de la panela ha ido disminuyendo, ya que es más fácil consumir el azúcar, no sólo por encontrarlo rápidamente en el mercado, sino por el precio y el tiempo de almacenaje que puede soportar este producto, que también se deriva del jugo de la caña de azúcar.

Oferta regional de la panela

En Cobán, departamento de Alta Verapaz, la oferta de panela se concentra en su mayoría en la terminal de la ciudad, ya que es más accesible en la compra, y fácil de transportarla a los

diferentes lugares del departamento. La carga está constituida por 256 marquetas de panela o 32 mancuernas. Cada mancuerna de rapadura posee un peso entre 12 y 15 libras.

Ingreso económico

En la región del departamento de Alta Verapaz de Guatemala, se pueden observar indígenas pobres e indígenas acomodados, gran parte analfabetas; que desconfían de las personas que no pertenecen a su etnia; la forma de comunicación es por su idioma local que de acuerdo a la región puede ser Q'eqchi' o Poqomchi, lo cual imposibilita el entendimiento del idioma español, para poder obtener buenos resultados en la encuesta realizada.

Estudio de mercado

La cantidad de datos, que se presenta en el estudio de mercado, proviene de las entrevistas realizadas en los municipios de los departamentos de: San Cristóbal, Santa Cruz, Cobán y San Pedro Carcha, todos del departamento de Alta Verapaz, para determinar la demanda y oferta que posee la panela.

Este estudio nos permitirá conocer, los tipos de precios que posee la marqueta, en qué época se comercializa más la rapadura, qué productos se elaboran utilizando la panela, el peso que posee cada marqueta y cómo considera cada vendedor la calidad de la panela.

Precios del producto en los diversos municipios de la región

Los precios de la panela varían con forme el tiempo de almacenaje de los vendedores; muchos prefieren ofrecerla barata para salir luego del producto; otros se mantienen en los mismos precios. Por lo tanto, la panela no se puede tener en bodega por más de tres meses, porque cambia su calidad. Los precios oscilan entre 45 a 50 quetzales por ensarta.

Características de los productores

Los productores de panela, que surten el mercado la terminal de Cobán, departamento de Alta Verapaz, elaboran una panela pequeña, con un peso de 1 ½ libras, la cual puede ser de diversos colores y texturas (canche, negra o morena). Para que la panela tenga este peso, debe medir aproximadamente cada marqueta 5" de ancho por 5" de largo por 2" de alto.

Análisis de la producción de la panela

Actualmente, el proceso de producción de panela no se encuentra por escrito; las personas lo realizan empíricamente, tomando las ideas de generación a generación se han transmitido el conocimiento.

Descripción del proceso productivo

El proceso de elaboración de la panela se inicia con la selección de la semilla, es decir, con el corte de la caña de azúcar. Existen tipos de cañas que son tardías en acumular sacarosa y en su madurez; acumulan gran cantidad de agua y otras, que son tempraneras, ya sea que acumule luego la sacarosa o que estén sobre maduras; se incrementa así los azúcares reductores no utilizables y afectan la textura o grano de la panela; todo esto depende de la altura en que se encuentra sembrada la caña respecto al nivel del mar.

Hay que tener cuidado con la limpieza de la caña; hay que lavarla antes de ser triturada por los molinos, la cual consiste en proporcionarle un rociado de agua a presión por medio de regaderas colgantes, y así poder eliminar las impurezas como: insectos adheridos a la caña, tierra o polvo impregnado, que pueden afectar las características de la miel.

Molienda o extracción

La extracción del jugo de la caña se lleva a cabo por molinos, los cuales pueden ser en forma de diamante; estos molinos poseen una sola masa con diseño de diamante, la cual va colocada verticalmente, y los molinos de tres masas, en donde las masas se ubican horizontalmente y paralelamente, no cambia su capacidad de moler la caña, las que varían desde 8 burradas por hora hasta 20 o 30 por día, y dependen de la tracción que tengan dichos molinos.

El jugo obtenido directamente del molino, físico-químicamente, es un disperso de compuesto por materiales en todos los tamaños, desde partículas gruesas, como residuos de bagazo, hojas de caña molidas hasta iones y coloides, los cuales pueden ser azúcares reductores que imposibilitan la transformación de la sacarosa en la panela.

Limpieza del jugo y clarificación

Consiste en eliminar por medios físicos y a temperatura ambiente, todas las impurezas, como se mencionaba anteriormente (tierra, polvo, insectos), que pueden caer en el proceso de extracción del jugo. Una de las mejores formas de separación de estas partículas es la utilización de cernideros con cedazo fino por donde se filtrará de manera óptima el guarapo.

En el jugo, se puede encontrar sacarosa, azúcares reductores, sales, ácidos orgánicos, pectina y, en suspensión, productos insolubles como la fibra, bagazo, arena, arcilla, burbujas de aire y algunos materiales colorantes naturales.

La utilización de clarificante produce la coagulación, que permite obtener una serie de reacciones físicas y químicas entre la sustancia adicionada (coagulante) y la solución (jugo), que da como resultado una desestabilización entre las fuerzas que mantienen unidas a las partículas.

El coagulante más utilizado para la clarificación es la cal. Las impurezas que flotan se llaman cachaza, que se remueve manualmente con un remellón y se depositan en los recipientes llamados cachaderas.

El fosfato mono calcico (FMC) se agrega al jugo cuando este se encuentra a una temperatura de 40°C. Es recomendable fijar un PH de 5.8, y adicionar una lechada de cal para obtener un buen resultado en la clarificación, y dejarlo reposar entre 10 y 20 minutos, y posteriormente remover las impurezas del jugo. Al inicio del proceso, se puede obtener una cachaza de color negra y espesa, pero con el transcurso del calentamiento, llegando al punto de ebullición, se produce una cachaza blanca y liviana.

Cuando el jugo empieza a hervir se añade más lechada de cal, para fijar un PH de 6.0 y así evitar la formación de azúcares reductores, que dañan la calidad de la panela e impiden que la misma posea una buena textura.

Concentración

En esta etapa, se eleva el contenido de azúcar en el jugo, de un 20% a 90% (promedio); hay que tener cuidado en este proceso, porque incide directamente en la textura de la panela. Al tener un PH muy bajo, se pueden producir azúcares reductores y modificar así la consistencia final del producto, llegando a impedir la cristalización de la miel.

La inversión de la sacarosa se acentúa más en la etapa final de la concentración por encima de un 50% de azúcares, y se puede detener al ajustar el PH de 6.0 a 6.2. Por encima de un PH de 6.2, se obtiene panela negra o saca ratos de calcio.

Panelas que poseen un 10% de azúcares reductores producen granos defectuosos, mientras que con un 4% se produce panela de buena calidad y textura.

Punteo

En esta operación, se da el punto final a la miel, para obtener la panela. Este proceso se lleva a cabo en la última paila o fondo. La miel debe de poseer un punto aproximado de caramelo, el cual se determina al levantar un poco de miel con una paleta; ésta se deja escurrir, y va formando hilos finos de miel, por lo tanto, éste es el punto en donde se obtiene la panela. Después se toma otro poco de caramelo, se le proporciona un poco de aire y se introduce en un recipiente lleno de agua, y se cristalizan los granos.

Se amasa un poco para determinar si posee la característica de pasta, y al proporcionarle un golpe, esta pasta se debe de quebrar. Este punto es el determinante para ser trasladado a la canoa de batido.

Batido

Puede ser una batea de madera o metal semicircular, por donde se moverá la miel a punto de panela por medio de paletas.

A medida que se bate la miel, ésta se hincha y luego se observa como si fuera volver a hervir, finalizando con una panela sami seca. En el proceso de enfriado de la panela, el clarificante empieza a hacer su efecto.

Moldeo

Esta pasta semi enfriada se traslada a los moldes con guacales especiales fabricados de bronce; esto permite permitiendo que se enfríe una cara de la panela por 30 a 35 minutos, se voltea y se enfría la otra cara por otros 30 a 35 minutos en promedio.

Para extraer las marquetas, se le proporciona unos pequeños golpes a los lados de los moldes y éstas automáticamente se desprenden. Los moldes se lavan y se vuelven a utilizar para producir otras marquetas de panela.

Empaque

El empaque se realiza, dependiendo de la forma en que se le proporcionó a la panela en el moldeo, es decir, si se produjo panela de forma cuadrada o de forma redonda.

La redonda se empaca en pares, porque se encuentra a mitad de esfera cada marqueta, en costales o en cajas de madera mientras que la cuadrada puede empaquetarse en cajas cuadradas.

La panela se empaca en mancuernas, es decir, se colocan 8 marquetas en columna. El material del empaque está compuesto por venas de plantas de guineo o plátano, el cual se utilizará para amarrar las mancuernas.

Diagrama de flujo de Proceso

Diagrama inicia de: _____

Elaborado por: José

Catalán

Diagrama termina en: _____

Fecha: Agosto 2012

Flujo de proceso: preparación de panelas.

No.	Descripción del proceso	Tiempo en minutos	símbolos	Descripción del proceso
1	Cosecha de la materia prima	6 meses	D	siembra y cosecha
2	Traslado de la materia prima	20 min.		6 mts. Distancia
3	Molienda o extracción del guarapo	120 min.		extracción del jugo
4	Limpieza del jugo y clarificación	30 min.		Filtrar
5	Concentración	45 min.		
6	Punteo	30 min.		
7	Batido	30 min.		
8	Moldeo y empaque	90 min.		
9	traslado	15 min.		
10	Almacenamiento	15 min.		

Fuente de elaboración propia.

Composición química de la panela

Todo alimento posee elementos químicos, que por naturaleza son de suma importancia para el cuerpo humano. Es por eso que a continuación se presenta esta composición química de la rapadura o panela.

Tabla IV. Composición química de la panela

Composición	promedio
Hierro	2.4 mg.
Carbohidratos	82-85 %
Sodio	20-80 mg.
Calcio	80-250 mg.
Cenizas	1.5-2.0 %
Nitrógeno	0.2 %
Fósforo	40-120 mg.
Zinc	2.5 mg.
Fibra o poder energético	351 cal.

Fuente: Laboratorio químico Ingenio Madre Tierra

Materia prima

La materia prima para la producción de la panela consiste en: la cosecha de caña de azúcar, cal o la resina del árbol de guácimo.

La caña de azúcar debe de ser recolectada el mismo día, porque le afecta el clima y el tiempo de corte, en la preservación del jugo, para poder extraer la mayor cantidad de sacarosa y demás nutrientes.

Proveedor

Los proveedores son los pequeños productores con sembradíos de caña de azúcar; el que produzca la mejor semilla, es decir, las caña que poseen un porcentaje entre 10 y 22 de sacarosa, es determinado por los grados Briz, que consisten un porcentaje de peso de los sólidos disueltos en cualquier solución.

Maquinaria y equipo utilizado para la producción

La maquinaria para la producción tradicional de la panela es un conjunto de elementos llamado “trapiche”. Los molinos pueden estar contruidos en forma de diamante o en masas (3 o 4), que pueden moler desde 1 tonelada de caña (trapiche), hasta grandes cantidades como las que se utilizan en los ingenios de azúcar. Los equipos que se utilizan en la planta están contruidos por las estanterías, las paletas para mover la miel, las bateas, etc.

Tipo de maquinaria instalada

La maquinaria instalada y que se utiliza en un trapiche está compuesta por los siguientes elementos:

- a. Trapiche Completo, descrito en el inciso anterior
- b. Molino: es utilizado para comprimir los tallos de caña para extraer el guarapo.
Dentro del equipo se puede mencionar:
- c. Moldes: estos moldes para panela están hechos de madera; su capacidad varía mucho, pero se construyen para obtener una marqueta de panela de peso de una a dos libras de peso.
- d. Una galera en donde se encuentra instalado el trapiche

Cantidad de personal de atención a la maquinaria

La cantidad de trabajadores que se utiliza para atender el trapiche y moler 3 burradas por día, es el siguiente:

- En el molino, se encuentran 1 trabajador, el encargado de preparar la caña que será procesada, además se encarga de meter la caña en el extractor de jugo
- 1 persona, encargada de recibir el bagazo de la caña ya triturada.
- 1 persona, encargada de: proporcionar fuego a la paila, para que pueda hervir el jugo.

Puntero, cuyo trabajo es darle el punto de panela a la miel que se encuentra en el último perol. Vaciar la miel a punto de panela en los respectivos moldes, ya sean estos cuadrados o redondos. Encargado del control de calidad, que se encargan de que la panela no lleve gran cantidad de impurezas, como por ejemplo, pequeños fragmentos de bagazo o insectos atraídos por la miel. Forma un total de 3 (tres) personas que trabajan sólo en el trapiche, para obtener un total de 24 a 28 ensartas de panela. Cada ensarta tiene 6 marquetas, la panela se vende, ya sea por ensarta, por quintal o por marqueta.

Análisis de los resultados del mercado

En el muestreo que se realizó en los municipios de San Cristóbal, Santa Cruz, Cobán y San Pedro Carcha, del departamento de Alta Verapaz, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Existen vendedores que están contratados por otras personas para que atiendan el negocio, por lo tanto, muchas de ellas no colaboraron con la encuesta, aduciendo que se dedican sólo a vender la mercadería.
2. En los municipios de: San Cristóbal, Santa Cruz, Cobán y San Pedro Carcha, departamentos de Alta Verapaz, la panela proviene del departamento del Quiché y que es distribuida directamente en cada uno de los diferentes municipios.
3. En la actualidad, es bajo el consumo de panela, pues las personas sólo la utilizan cuando se dan algunas fiestas o eventos especiales durante el año que le proporciona a los alimentos un sabor muy especial, por ejemplo, el sabor que le da al cocinarla con ayote o chilacayote.
4. Las personas prefieren consumir más azúcar, debido a que se consigue más barata y a mayor cantidad en cualquier época del año, la cual se puede obtener fácilmente en tiendas, mercados, abarroterías y supermercados, y está higiénicamente empacada; no tienen el problema de almacenarla, ya que la panela cuando existe mayor humedad (hábese del invierno), su textura cambia, poniéndose como “amelcochada”.
5. Sin embargo de acuerdo a lo visto en las comunidades circunvecinas de donde se encuentra instalado el trapiche, las personas aceptaron muy bien el producto al punto que preguntan por más producto para adquirirlo, dando pauta que puede ser el inicio de una comercialización regional para luego pensar en la expansión de la distribución del producto.

Determinación de las utilidades

Se realizaron consultas directas con los responsables del trapiche y logramos determinar los costos de producción y los ingresos obtenidos por las ventas realizadas, obteniendo los resultados siguientes. Es importante mencionar que este análisis se ha elaborado tomando como base un día de trabajo realizado y la producción obtenida durante ese día. Los costos de oportunidad unitarios para la institución en conjunto. Para la determinación del precio, se establecen los siguientes cálculos:

- Costos variables: Q 50.00 / diario
- Costos fijos: Q 560.00 / diario
- Unidades producidas: 24 ensartas diarias precio vta. Q. 48.00 p/ensarta
- Renta parcial: Q 542.00 / diario

Determinación del costo de producción (diaria) por elaboración de panela		
	Mano de obra diaria, por producción de 24 ensartas	Q50.00
	Mano de obra (auxiliar)	Q50.00
	Materia prima, 6 metros cúbicos de caña	Q560.00
	Total mano de obra y materiales directos	Q660.00
	Precio costo de las panelas (24 ensartas X Q. 48.00)	Q1,152.00
	Utilidades determinadas diarias	Q492.00

Fuente de elaboración propia

Costos de inversión

Como se cuenta con todo el equipo instalado, la inversión sería mínima, los costos iniciales, es decir, las inversiones en la compra de materia prima y los costos de mano de obra, ya que, la adquisición de terreno, instalación es, maquinaria y equipo ya se encuentra disponibles.

Flujo de fondos

El flujo de fondos es una tabla, en la cual se subdividen los ingresos y egresos, mes a mes, basándose en la caja de la empresa, que es en definitiva la que nos interesa; es en si, una forma de medir la conveniencia o no de las inversiones.

En el flujo de fondos, se menciona siempre de “base caja” esto significa que se tomará el dinero cobrado y el pagado, cada cual, en su correspondiente fecha. En la tabla que se encuentra en el anexo 1, se puede observar el flujo de fondos proyectados .

Anexo 1 Flujo de efectivo neto proyectado

Descripción/diario	1	2	3	4	5	6
Ingresos						
Saldo anterior	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas brutas	1,152.00	1,152.00	1,152.00	1,152.00	1,152.00	1,152.00
Total de ingresos		1,152.00	2,304.00	3,456.00	4,608.00	5,760.00
Egresos						
Inversión						
Maquinaria de producción						
Gastos de instalación						
Sub total egresos						
Gastos de operación						
Materia prima y materiales	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Sueldos y salarios	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
Otros	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00
Gastos indirectos						
Varios	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Total de egresos diarios	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00
Disponible	(560.00)	32.00	624.00	1,216.00	1,808.00	2,400.00



Anexo 2

Diseño de Cuestionario para la entrevista

Dirigido a: Directivos, encargado de contabilidad, departamento administrativo y junta directiva de la asociación.

A continuación se presenta un cuestionario que define las áreas sobre las cuales se cuestionó a diferentes responsables de la institución para analizar su situación actual en área de interés según los objetivos del estudio realizado.

Tabla 1
Departamento contable

Realiza declaraciones anuales ante la superintendencia de administración Tributaria?

Si	2	100%
No	0	0%

La asociación presenta sus declaraciones anuales desde el año 2001, ya que estos son requeridos por los auditores de cada uno de los donantes al momento de hacer las auditorias, dichos documentos se encuentran en resguardo por el contador general de la institución.

Tabla 2
Departamento contable

Cumple la asociación con sus obligaciones formales ante la Superintendencia de Administración tributaria?

Si	2	100
No	0	0

La asociación cumple con la autorización de la Superintendencia de Administración Tributaria para llevar los libros de; Inventarios, balance general, mayor, diario y estados financieros, de forma electrónica

Tabla 3
Departamento contable

Los recibos de ingresos son autorizados por la Superintendencia de Administración tributaria?

Si	2	100
No	0	0

La asociación cuenta con recibos autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria para registrar cada una de las donaciones recibidas durante cada año.

Tabla 4
Departamento contable

Existen manuales de procedimientos, administrativos y financieros de la asociación?

Si	2	100
No	0	0

La asociación cuenta con procesos que le permiten verificar la aplicación de los manuales contables que es una de las áreas auditadas por cada uno de los donantes.

La asociación cuenta con sus manuales que le permiten a cada departamento guía y orientación para el desarrollo de sus funciones y de esta manera evitar la duplicidad o la falta de una de ellas en cada departamento.

Tabla 5
Departamento administrativo

El presupuestos de la institución, los salarios del personal técnico, administrativo y financiero, son cubiertos por un solo donante?

Si	2	100
No	0	0

Los fondos provenientes de Enfants du Monde (niños del Mundo) cubren la totalidad de los salarios de todo el personal, técnico, administrativo y financiero, por lo que se visualiza el riesgo que la institución corre al dejar de recibir el apoyo de este donante.

Tabla 6

Departamento administrativo

Existen planes o políticas para generar recursos propios?

Si	0	0
No	2	100

La asociación actualmente, no cuenta con sistemas o mecanismos que le permitan generar recursos financieros para la satisfacción de sus necesidades, si no que depende únicamente de los donantes.

Tabla 7

Departamento administrativo

Realizan auditorias administrativas?

Si	0	0
No	2	100

%

La asociación desde que fue fundada, no ha contado con el apoyo para llevar a cabo una auditoria administrativa, por lo que únicamente se utiliza un manual de procedimientos administrativos que le permite orientarse para la aplicación de las funciones.

Tabla 8
Junta directiva

Las comunidades socias son beneficiadas con proyectos productivos, e inducción en manejo y control de sus recursos financieros?

Si	0	0
No	2	100

La asociación desde que viene apoyando a las comunidades socias en busca de satisfacer sus necesidades a través de proyectos productivos, no ha logrado implantar un plan que le permita dar una inducción y seguimiento en la administración de sus recursos financieros a cada comunidad.

Tabla 9
Junta directiva

Existen manuales y procedimientos para el control de las cuentas corrientes?

Si	0	0
No	2	100

La asociación no si con procedimientos para controlar las cuentas corrientes que le permite un mejor control y facilitar a cada una de las comunidades socias en busca de la mejor optimización de los recursos financieros y garantizar la transparencia en cada comunidad.

Tabla 10
Junta directiva

Existe maquinaria instalada de proyectos productivos de la Asociación?

Si	2	100
No	0	0

La asociación cuenta actualmente con; Un trapiche de caña de azúcar y los accesorios para la elaboración de panela, Un centro artesanal para la elaboración de cortes y güipiles y unas Instalaciones para la creación de un instituto básico y diversificado.

Tabla 11
Junta directiva

Tiene disposición la junta directiva para realizar líneas estratégicas para iniciar procesos de autosostenibilidad financiera?

Si	2	100
No	0	0

La junta directiva tiene la disposición de hacer un análisis a donde se quiere ir con la asociación ya que actualmente ya tienen inversión ejecutada en: Un trapiche completo de caña de azúcar para elaborar panela, Un centro artesanal para la elaboración de cortes y güipiles y unas Instalaciones para la creación de un instituto básico y diversificado como también que cada comunidad beneficiaria con proyectos productivos apalanque los recursos que se les ha donado.

Anexo 3
Ejecuciones Presupuestarias año 2011

ASOCIACION Q'EQCHI' XCH'POOL IXIM (CORAZON DE MAIZ)					
EJECUCION PRESUPUESTARIA ENERO A DICIEMBRE 2011					
FINANCIAMIENTO POR ENFANTS DU MONDE (EdM), DE SUIZA					
	RUBROS	Presupuesto	Gasto en el	Saldo en	%
		Anual en	Periodo en	Q.	
		Q.	Q.		
1	PERSONAL	641641.12	706410.94	-64769.82	64%
					0%
	Coordinador Proyecto	150712.525	165000	-14287.475	15%
	2 Formadores	282754.75	315444.45	-32689.7	28%
	Apoyo Secretarial	52014.53	66000	-13985.47	6%
	Contador	86685.74	95936.14	-9250.4	9%
	Conseje y Mensajero	34671.21	35550	-878.79	3%
	Cuota Patronal	34802.365	28480.35	6322.015	3%
					0%
2	FUNCIONAMIENTO	121250.8688	136613.62	-15362.75125	12%
	Equipo de Computo	13179.14875	12865	314.14875	1%
	Papeleria y utiles de oficina	24911.735	21657.87	3253.865	2%
	Comunicaciones, Alquileres y otros	55548	55619	-71	5%
	Viaticos Personal	27611.985	46471.75	-18859.765	4%
	Reuniones de la Red PdT	0		0	0%
	Reuniones interinstitucionales locales	0		0	0%
					0%
3	MATERIAL DE APOYO	79672.88215	77782.85	1890.03215	7%
	Reproduccion de Textos	0		0	0%
	Compra de Libros y Materiales Didacticos	39198.9892	29321.85	9877.1392	3%
	Impresión de material didactico	40473.89295	48461	-7987.10705	4%
	Elaboracion de Materiales				0%
				0%	
4	FORMACION	161621.535	87796.5	73825.035	8%
	Talleres	90651.25	87796.5	2854.75	8%
	3 Formaciones en PdT Guatemala	67506.25		67506.25	0%
	Investigación	3464.035		3464.035	0%
	Evaluaciones Semestrales	0		0	0%
				0%	
5	INTERCAMBIOS Y NEGOCIACIONES	50569.8191	46000	4569.8191	4%
	Intercambios Juntas Escolares	10698.77625		10698.77625	0%
	Intercambios y Neg. Mineduc	10862.64285	10000	862.64285	1%
	Consultoria Curriculo Local MINEDUC	29008.4	36000	-6991.6	3%
				0%	
6	APOYO INSTITUCIONAL	9643.75	0	9643.75	0%
	Evaluacion Interna y Externa	9643.75		9643.75	0%
	Apoyo Centro Educ. nivel medio			0	0%
				0%	
7	CAPITALIZACION	9250.285	0	9250.285	0%
	Capitalizacion	9250.285		9250.285	0%
				0%	
8	IMPREVISTOS	22919.4134	55109.2	-32189.7866	5%
					0%
					0%
	TOTAL	1096569.673	1109713.11	-13143.4366	100%
FINANCIAMIENTO: EPIG, FRANCIA					
	RUBROS	Presupuesto	Gasto	Saldo	%
	Molino de Nixtamal	29925	26008	3917	11%
	Centro Artesanal	2300		2300	0%
	El Trapiche	120000	119850	150	52%
	Centro Educativo	76222	83001.95	-6779.95	36%
					0%
					0%
		228447	228859.95	-412.95	100%

GASTOS DE FUNCIONAMIENTO POR DONANTE			
Gastos funcionamiento Efants Du Monde		403302.17	64%
Gastos funcionamiento EPIG		228859.95	36%
		632162.12	100%

Fuentes de Financiamiento

Financiamiento por Enfants du Monde, Suiza	1109713.11
Financiamiento: EPIG, Francia	228859.95
Ingresos propios de la asociación	0
Total	1338573.06

Ingresos y Gastos Año 2011

INGRESOS	
Financiamiento por Enfants du Monde, Suiza	1109713.11
Financiamiento: EPIG, Francia	228859.95
Ingresos propios de la asociación	0
Ingresos totales	1338573.06
GASTOS	
Personal	706410.94
Funcionamiento	136613.62
Material de apoyo	77782.85
Formación	87796.5
Intercambio y negociaciones	46000
Imprevistos	55109.2
Capitalización	0
Apoyo institucional	0
Molino nixtamal	26008
Centro artesanal	
El trapiche	119850
Centro educativo	83001.95
	632162.12
Egresos totales	1338573.06