

**Programa Mejoramiento de la Productividad de las MIPYMES en
Guatemala -BIRF 8000 GT- del Ministerio de Economía**

**“FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO Y EMPRESARIAL DE
CACAO CULTORES DE LA REGIÓN NORTE”**

Guatemala, noviembre de 2015

Contenido

Gráfica	6
Figuras	6
Cuadros	7
1. RESUMEN EJECUTIVO	9
2. INTRODUCCIÓN	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. PROPUESTA TÉCNICA	14
4.1 NOMBRE DEL SUB PROYECTO	14
4.2 DEFINICIÓN DEL ALCALCE DEL SUBPROYECTO.....	14
4.2.1 Distribución geográfica de las MIPYMEs.....	14
4.2.2 Número de socios.....	15
4.2.3 Criterios de selección de las MIPYMEs.....	17
4.2.4 MIPYMEs Beneficiarios.....	17
4.2.5 Comité de cadena de cacao y sus relaciones	21
4.3 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LAS MIPYMEs	26
4.3.1 Problemas y Limitantes que presentan las MIPYMEs	26
4.3.2 Situación general de las MIPYMEs y su clasificación.....	29
4.3.3 Situación del aspecto organizativo	30
4.3.4 Situación de la asociatividad	31
4.3.5 Situación de acceso al crédito.....	31
4.3.6 Situación de la administración de las MIPYMEs.....	32
4.3.7 Situación de financiamiento de funcionamiento e inversión	33
4.3.8 Capacidades para la gestión de fondos de inversión.....	33
4.3.10 Situación de Gobernanza dentro de las MIPYMEs.....	34
4.3.11 Situación del Sistema de Control administrativo y financiero productivo.....	35
4.3.12 Situación de las MIPYMEs con el pago de los impuestos.....	35
4.3.13 Situación de las MIPYMEs con su contabilidad.....	36
4.3.14 Situación de la Planeación Estratégica.....	36
4.3.15 Situación en redes de negocios.....	37

4.3.16	Inversión de la Cooperación y del Estado en procesos organizativos y productivos	37
4.3.17	Plan Nacional del Cacao y su relación con el subproyecto	38
4.3.18	Líneas estratégicas a fortalecer en las MIPYMEs	38
	<i>Línea Estratégica 1: Mejoramiento de la productividad del eslabón primario.</i>	39
	<i>Línea Estratégica 2: Fortalecimiento a los procesos de transformación primaria</i>	39
	<i>y secundaria.</i>	39
	<i>Línea Estratégica 3: Fortalecimiento empresarial para la competitividad.</i>	40
4.4	OPORTUNIDADES DEL PROYECTO	41
4.4.1	Oportunidad proveniente de la demanda del producto y la necesidad insatisfecha.	42
4.4.2	Potencialidad productiva	42
4.4.3	El resultado esperado al implementar el proyecto.....	43
4.4.4	Resumen de indicadores de impacto y sus valores	43
4.5	OBJETIVOS	44
4.5.1	Objetivo General	44
4.5.2	Objetivos Específicos.....	44
4.6	METAS OPERACIONALES	44
4.6.1	Servicios de Desarrollo Empresarial.....	46
4.6.2	Capacitaciones sobre Buenas Prácticas Empresariales:.....	49
4.7	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	52
4.7.1	Acciones y justificación de las actividades propuestas	52
4.7.2	Marco lógico.....	57
4.7.3	Riesgos identificados y medidas de mitigación.....	65
4.7.4	Monto total de inversión y detalle por categoría de apoyo	66
4.7.5	Monto total de inversión por beneficiario	72
4.7.6	Duración del sub proyecto	76
4.8	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	77
4.9	PLAN DE SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL.....	82
4.10	ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD.....	82
4.11	PROPUESTA FINANCIERA	84
5.	ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA DEL SUBPROYECTO.....	84

5.1	TASA INTERNA DE RETORNO.....	84
5.2	VALOR PRESENTE NETO	85
5.3	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN Y PLAN DE FINANCIAMIENTO	85
5.4	PROTOCOLO DE LIQUIDACIÓN DE CONTRATOS.....	85
5	Anexos	86

ACRÓNIMOS

ACESEVMAQ	Asociación Comunitaria Educativa y de Servicios Varios Maya Q'eqchi.
ADAC	Asociación para el Desarrollo Agrícola del Cacao.
ADIACOP	Asociación de Desarrollo Integral Comunitaria del Polochic.
ADIOESMAC	Asociación de Desarrollo Integral Ox Ek Santa María Cahabón.
AGEXPORT	Asociación Gremial de Exportadores de Guatemala.
ALIANZA	Cooperativa Integral Alianza R.L.
APODIP	Asociación de Productores Orgánicos para el Desarrollo Integral del Polochic.
APRODERK	Asociación para el Desarrollo Kajib'om.
APROCAV	Asociación de Productores de Cacao de la Verapaz.
ASOCHIVITE	Asociación de Desarrollo Integral San Juan Chivité.
ASODIRP	Asociación de Desarrollo Integral Rocja Pomtilá.
ASOSELNOR	Asociación Selva del Norte.
COACAP	Coordinadora de Asociaciones Campesina Agropecuaria de Petén.
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación.
FDN	Fundación Defensores de la Naturaleza.
FEDECOVERA	Federación de Cooperativas de Alta Verapaz.
FS	Fundación Solidaria Latinoamericana.
FUNDA LACHUA	Fundación Lachuá.
Ha.	Hectárea.
KA'TB'ALPOM	Asociación KA'TB'ALPOM.
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.
MINECO	Ministerio de Economía de Guatemala.
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa.
ONG	Organización no Gubernamental.

ONG ADIRE	Asociación de Desarrollo Integral Regional.
OXLAJU NOOJ	Asociación Maya Q'eqchi' Oxlaju Nooj.
PROPETEN	Fundación ProPetén.
RUTA	Unidad Regional de Asistencia Técnica.
WAXAQIB QEJ	Asociación de Guías espirituales Maya Q'eqchi'.
Waxaqib Tzikin	Asociación Waxaqib Tzikin.
XALBAL	Cooperativa Agrícola y de Servicios Varios Xalbal, R.L.

Gráfica

Gráfica No. 1 MIPYMEs productoras de cacao por departamento.	14
--	----

Figuras

Figura No. 2 Flujo de procesos de Cadena de Valor de Cacao.	22
Figura No. 3 Propuesta de Estructura asociativa del grupo de trabajo.	45

Cuadros

	Pág.
Cuadro No. 1 Información General del área de Intervención.	15
Cuadro No. 2 Listado de grupos precoperativos que producen cacao en el departamento de Alta Verapaz.	16
Cuadro No. 3 listado de organizaciones del sub proyecto “Fortalecimiento organizativo y empresarial de cacao cultores de la Región Norte.	19
Cuadro No. 4 Capacitación sobre uso de Manuales de Buenas prácticas Empresariales.	50
Cuadro No. 5 Cuadro No. 5 Capacitación sobre Sistemas de Control Interno.	51
Cuadro No. 6 Capacitación sobre Sistema de Micro finanzas y créditos.	51
Cuadro No.7 Desarrollo Empresarial.	52
Cuadro No. 8 Marco Lógico del Proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial de cacao cultores de la Región Norte.	58
Cuadro No. 9 Riesgos identificados y medidas de mitigación.	65
Cuadro No.10 Monto total del Sub Proyecto: Fortalecimiento organizativo y empresarial de los cacao cultores de la Región Norte.	66
Cuadro No.11 Detalle del presupuesto Desarrollo Empresarial.	67
Cuadro No.12 Detalle del presupuesto Fondo de Inversión.	70
Cuadro No.13 Presupuesto general de la Inversión.	71
Cuadro No.14 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial ADAC.	72
Cuadro No.15 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial ADIOCAP.	72
Cuadro No.16 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial ADIRE.	72
Cuadro No.17 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial ADIOESMAQ.	73
Cuadro No.18 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial APODIP.	73
Cuadro No.19 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial APROCAV.	73

Cuadro No.20 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial APRODERK .	73
Cuadro No.21 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial ACESEVMAQ.	74
Cuadro No.22 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial ASOSELNOR.	74
Cuadro No.23 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial ASODIRP.	74
Cuadro No.24 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial ASOVICHE.	74
Cuadro No.25 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial COAPAP.	75
Cuadro No.26 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial Alianza R.L.	75
Cuadro No.27 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial Cooperativa Xalbal R.L.	75
Cuadro No.28 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial KA'TB'ALPOM.	75
Cuadro No.29 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial MAYA Q'QCHI' Waxaquib Qej.	76
Cuadro No.30 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial OXLAJUU NOJ.	76
Cuadro No.31 Cronograma de actividades del Proyecto "Fortalecimiento organizativo y empresarial de la Región Norte.	77
Cuadro No. 32 Tasa Interna de Retorno Financiero	84
Cuadro No. 33 Valor Actual Neto	84

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Economía de Guatemala -MINECO-a través del Proyecto Fortalecimiento a la Productividad de las MIPYMEs, BIRF-8000-GT, tiene dentro de sus componentes la “Creación de cadenas de valor más productivas” cuyo objetivo mejorar la competitividad de las micro empresas, pequeñas empresas y medianas empresas -MIPYMEs-, mediante el suministro de: a) asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios para facilitar el diseño de propuestas de sub proyectos, y b) sub donaciones a los beneficiarios que trabajen en las cadenas de valor como la Agrocadena de cacao.

La región Norte de Guatemala posee condiciones ideales para impulsar la producción de cacao y beneficiar a una población de 3,412 familias, siendo los jefes de hogar el 58.12% hombres y el 41.88% mujeres, los que se distribuyen en tres departamentos y seis municipios, siendo estos: el departamento de Alta Verapaz con los municipios Santa Catarina La Tinta, Cobán y Santa María Cahabón; el departamento de Petén participa con los municipios de Poptún y San Luis; mientras que el departamento de Quiché tendrá su intervención con el municipio de Ixcán. Los idiomas que predominan en el territorio son nueve en total, el 92% de la población habla el idioma Q’eqchi’, le siguen la población que hablan el K’iché con el 2.93% y el la cultura MAM con el 2.78%; el resto de los idiomas representan el 2.29% de la población siendo estos: Akateko, ladinos, Kaqchikel, Q’anjob’al, Pocomchí y Poptí’.

Las MIPYMEs que se han priorizado dentro de la Cadena de Valor de Cacao para la Región Norte son en total diez y ocho; de las cuales el 67% se encuentran localizadas en el departamento de Alta Verapaz, el 22% de las MIPYMEs en el departamento de Peten y el 11% de las MIPYMEs se encuentran en el departamento de Quiché. Para la ejecución del Sub Proyecto “Fortalecimiento organizativo y empresarial de los cacaocultores de la Región Norte de Guatemala” con la finalidad de “contribuir en el desarrollo de las capacidades organizacionales y empresariales de 18 MIPYMEs y 3,412 cacaocultores de la Región Norte para impulsar el Desarrollo Económico Local”.

Se ha previsto atender tres objetivos para resolver la problemática: a) Mejorar las capacidades organizacionales, administrativas y empresariales de las MIPYMEs con enfoque asociativo y pertinencia cultural. B) Mejorar las capacidades del recurso humano local para impulsar las estrategias de cada MIPYME de cacaocultores de la región Norte; y c) Desarrollar las capacidades para la gestión de alianzas y el mercadeo y comercialización de las MIPYMEs de cacaocultores de la Región Norte.

Los resultados que se tienen son los siguientes: Implementar acciones relacionados a Buenas Prácticas Empresariales, Desarrollar un Sistema de Gobernanza organizacional y comunicación para la toma de decisiones, Fortalecer las capacidades de los actores de las MIPYMEs en el manejo contable y fiscal transparentando los procesos administrativos, dejar capacidad para responder eficientemente a requerimiento de entidades de micro finanzas para el acceso al crédito para el manejo de plantaciones, acopio de cacao para su procesamiento y

comercialización, dejar recurso humano capacitado para administrar MIPYMEs que producen cacao con un enfoque empresarial sostenible, Fortalecer las capacidades en planificación y alianzas estratégicas para la gestión empresarial de las MIPYMEs, y desarrolla la imagen y posicionamiento empresarial de la Cadena como parte del mercadeo de las MIPYMEs rurales que producen cacao.

A continuación se presentan los indicadores más relevantes del sub proyecto se pueden citar y son los siguientes: el 100% de las MIPYMEs de cacao aplican las Buenas Prácticas Empresariales "BPM" (manuales); 18 MIPYMEs (100%) implementan registros del Sistema de Control Interno como parte del sistema administrativo, productivo, de transformación y comercio; 18 MIPYMEs (100%) de cacao cuentan con diagnóstico y capacidades para el acceso al crédito, en entidades de micro finanzas; formación de 18 gerentes locales de las MIPYMEs; Formación de 108 líderes y lideresas de las MIPYMEs en Gobernanza y desarrollo empresarial; y 18 MIPYMEs 100% han desarrollado imagen institucional para la promoción de la Cadena de Valor del Cacao de la Región Norte.

El costo total del Sub Proyecto "Fortalecimiento organizativo y empresarial de los cacaocultores de la Región Norte es de Q 4.600,800.00 (cuatro millones seis cientos mil ochocientos quetzales exactos), equivalente a \$ US 601,411.76 (seiscientos un mil cuatrocientos once 76/100) dólares. Con una inversión de Q 255,600.00 (doscientos cincuenta y cinco mil seiscientos quetzales exactos (\$ US 33,411.76, treinta y tres mil cuatrocientos once 76/100 dólares) por MIPYME y Q 1,348.42 (un mil trescientos cuarenta y ocho 42/100 quetzales) (\$ US 176.26, ciento setenta y seis 26/100 dólares) por familia.

Al realizar el análisis financiero el Proyecto es financieramente viable ya que se tiene un VAN positivo de Q 178,689.00 (ciento setenta y ocho mil seiscientos ochenta y nueve quetzales exactos) y una Tasa Interna de Retorno a capital del 19.59%, con una relación de Beneficio-Costo de 1.37, producto del análisis del movimiento productivo y comercial de la Cadena de Valor del cacao de la Región Norte.

La ejecución del proyecto se pondrá en manos de líderes y lideresas de las MIPYMEs la capacidad de administrar eficientemente las MIPYMEs y mejorar la capacidad competitiva de la Cadena de Valor del Cacao, así como, tener la capacidad para ejecutar proyectos de desarrollo que se realicen en el territorio en beneficio de las familias de cacaocultores de la Región Norte de Guatemala, mejorando así la calidad de vida de los campesinos y campesinas.

Ficha: Sub-proyecto para cadena de valor de cacao: “Fortalecimiento organizativo y empresarial de cacaocultores de la Región Norte”

Programa	Programa Mejoramiento de la Productividad de las MIPYMEs en Guatemala -BIRF 8000 GT- del Ministerio de Economía, ejecutado por Dirección de Servicios Financieros y Técnico Empresariales.
País	Guatemala
Nombre del Proyecto:	“Fortalecimiento organizativo y empresarial de los cacaocultores de Norte de Guatemala”
Municipios / Departamento	Alta Verapaz: Cobán, Santa Catalina La Tinta, Santa María Cahabón y Panzos. Petén: Poptún y San Luis Petén. Quiché: Ixcán.
Porcentaje de distribución de MIPYMEs por departamento	Alta Verapaz: 67% 12 MIPYMEs Petén: 22% 4 MIPYMEs Quiché: 11% 2 MIPYMEs 100% 18 MIPYMEs
Total de asociados	Hombres: 1,983 58.12% Mujeres: 1,429 41.88% Total: 3,412 100% Pueblo Maya: 92% son Q’eqchi’, 2.93% k’iche’ y el 5.07% pertenecen a las étnias, kanjobal, español, Mam, Poptí, Akateco, Poqomchi’ y Kaqchiquel Edad promedio: 45 años
Duración	Dos años: 2016 y 2017
Presupuesto total	Total: ¹ Q. 4.600,800.00 \$US 601,411.76
Aportes	Servicios de Desarrollo Empresarial Q. 4.194,300.00 Fondo de Inversión; Q. 406,500.00 Contrapartida: Q. 81,300.00
Monto inversión por familia	Q 1,348.42 (\$US 176.26)
Monto Inversión por MIPYMEs	Q 255,600.00 (\$US 33,411.76)
Destino de la inversión	Fortalecimiento organizativo y empresarial de MIPYMEs
	INDICADORES FINANCIEROS
VAN	Q 178,689 (\$US 23,358.00)
TIR	19.59%
Relación Beneficio/ Costo	1.37
Organismo ejecutor administrador	En proceso de selección
Unidad de Monitoreo	Unidad Ejecutora del Proyecto “de fortalecimiento de la productividad de las MIPYMEs
Organismo Cooperante	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento -BIRF-

¹ Tipo de cambio por Q 7.65 por \$US

2. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Economía de Guatemala -MINECO-a través del Proyecto Fortalecimiento a la Productividad de las MIPYMES, BIRF-8000-GT, tiene dentro de sus componentes la “Creación de cadenas de valor más productivas” cuyo objetivo es mejorar la competitividad de las micro empresas, pequeñas empresas y medianas empresas -MIPYMEs-, mediante el suministro de: a) asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios para facilitar el diseño de propuestas de sub proyectos, y b) sub donaciones a los beneficiarios que trabajen en las cadenas de valor como la Agrocadena de cacao.

Con éste proyecto MINECO pretende fortalecer las organizaciones y empresas dedicadas al cultivo y comercialización del cacao en la Región Norte de Guatemala, donde se impulsa el desarrollo local sostenible de dieciocho organizaciones de micro empresas, pequeñas empresas y medianas empresas –MIPYME –, localizadas en el área de Alta Verapaz, Petén y Quiché.

El esfuerzo para desarrollar la Cadena de Valor en el cultivo del cacao, la realizan varias instituciones que promueven el desarrollo de valor como lo son: Ministerio de Economía de Guatemala, FUNDASISTEMAS, FEDECOVERA, FUNDALACHUA, PROPETEN, FAO, MAGA FONAGRO, FIDA PRODENORTE, FUNDACIÓN DEFENSORES DE LA NATURALEZA, por lo que será necesario contar con alianzas estratégicas que se vinculen con la Cadena de Valor de los cacaocultores de la Región Norte.

El proyecto tiene tres componentes para su funcionamiento, el Primero es el fortalecimiento organizacional, administrativas y Empresariales, el segundo la Formación del recurso humano local para impulsar las estrategias de las MIPYMEs de cacao y el tercer componente trata sobre Desarrollar las capacidades para la Gestión de Alianzas y el mercadeo y comercialización de las MIPYMEs.

El costo del Proyecto es de Q 4.600,800.00 (cuatro millones seis cientos mil ochocientos quetzales exactos) y busca desarrollar la base social de 18 MIPYMEs que conforman la Cadena de valor de cacaocultores de la Región Norte de Guatemala, mejorando sus capacidades organizativas y empresariales de 3,412 beneficiarios donde la población de las mujeres es del 41.88% y el 58.12% de los jefes de familia son hombres.

Con éste proyecto el Ministerio de Economía espera mejorar los sistemas económicos, sociales, educativos y de salud en las familias de las MIPYMEs que participan en la Cadena de Valor del cacao en la Región Norte del país, contribuyendo a resolver la problemática existente; el eslabón productivo la realizan 12 MIPYMEs, las que se mantienen en el sector primario y 6 MIPYMEs son productoras – procesadoras (33%), la producción del eslabón productivo posee un nivel tecnológico bajo lo que repercute en que los rendimientos sean bajos (0.3 TM/Ha) y la actividad de producción sea una actividad de traspatio; en el ramo administrativo son pocas las organizaciones que poseen instrumentos de planificación: el 19% de las MIPYMEs poseen plan estratégico, el 5% de las MIPYMEs poseen una estrategia de sostenibilidad, y el 12% tiene una estrategia de comunicación. Esto indica que el fortalecimiento organizacional es importante

para que las MIPYMEs tengan condiciones competitivas para la producción, procesamiento y comercialización del cacao.

3. JUSTIFICACIÓN

Con el objetivo de estimular el crecimiento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMEs) para que formen parte de cadenas de valor claves, se estableció el convenio de Préstamo BIRF 8000-GT, entre el Gobierno de República de Guatemala y el Banco Mundial. Para lograr este objetivo, se proveerá asistencia técnica y se apoyarán inversiones para mejorar la productividad, la calidad de los productos y procesos de MIPYMEs en el territorio guatemalteco.

El Proyecto de Fortalecimiento a la Productividad de las MIPYMEs, BIRF-8000-GT ha priorizado la cadena de valor del cacao con la finalidad de desarrollar las regiones con potencial productivo para consolidar la organización de base para producir con calidad y competitividad el cacao de la Región Norte, para el mercado nacional e internacional.

El proyecto se ejecuta en la dinámica de tres componentes:

- **Componente 1:** Prestación de servicios empresariales eficaces a las MIPYMEs.
- **Componente 2:** Creación de cadenas de valor más productivas.
- **Componente 3:** Gestión de monitoreo del proyecto.

En respuesta al Componente 2: Creación de cadenas de valor más productivas, se tiene como objetivo mejorar la competitividad de las MIPYMEs mediante el suministro de a) asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios para facilitar el diseño de propuestas de sub-proyectos y b) sub-donaciones a los beneficiarios que trabajen en las cadenas de valor seleccionadas para la realización de sub-proyectos.

El proyecto “Fortalecimiento organizativo y empresarial para atender a 18 MIPYMEs de cacaocultores de la Región Norte”, llegará a una población de 3,412 beneficiarios, siendo ellos el 58% hombres y 42% mujeres, de tres departamentos: Alta Verapaz, Quiché y Petén.

Este componente permitirá mejorar la competitividad de las MIPYMEs, mediante la elaboración y el financiamiento parcial a título de donación de sub-proyectos enmarcados en planes de acción prioritarios para las cadenas de valor seleccionadas.

4. PROPUESTA TÉCNICA

4.1 NOMBRE DEL SUB PROYECTO

Proyecto de “Fortalecimiento organizativo y empresarial de cacaocultores de la Región Norte”

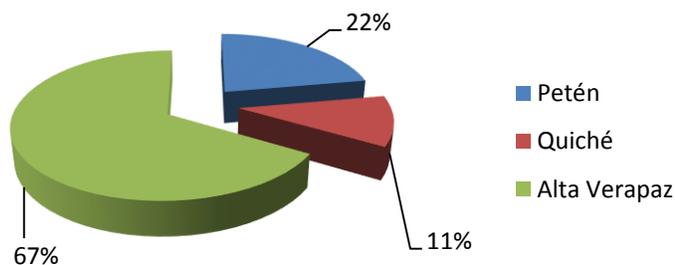
4.2 DEFINICIÓN DEL ALCALCE DEL SUBPROYECTO

4.2.1 Distribución geográfica de las MIPYMEs

El departamento de Alta Verapaz está localizado al Norte de la República de Guatemala a 15°29'00" y 90°19'35" longitud Oeste, cuenta con una extensión territorial de 8,686 km² equivalente al 8% del territorio nacional, tiene una altura media de 1,316 msnm. El departamento de Quiché posee una extensión de 8,378 km² y representa el 7.7% del territorio nacional, tiene una altura media de 1,800 msnm. El departamento del Petén es el más grande del territorio nacional con 35,854 Km² de extensión y representa el 32.93% del territorio Nacional. Se encuentra en una zona sub-tropical húmeda. En la parte baja hacia el Norte, el clima es muy húmedo y templado, con alturas entre los 150 a 700 metros sobre el nivel del mar.

El Proyecto tiene una cobertura en los tres departamentos, donde el cultivo de cacao cuenta con condiciones adecuadas para su desarrollo, las MIPYMEs que promueven la producción y comercialización del cacao en ésta propuesta suman en total 18 MIPYMEs, las que están distribuidas mayoritariamente en Alta Verapaz, según la Gráfica No. 1, el 67% MIPYMEs se localiza en el departamento de Alta Verapaz², el 22% de las MIPYMEs tienen presencia en el departamento de Petén³ y el 11% de las MIPYMEs se localizan en el departamento de Quiché⁴.

Gráfica No. 1 MIPYMEs productoras de cacao por departamento



En el área de influencia del Sub Proyecto de Fortalecimiento organizativo y empresarial de las MIPYMEs de cacaocultores se encuentra en los municipios de Cobán, Santa Catalina La Tinta,

² Alta Verapaz: Se encuentran once MIPYMEs, ADIACOP, Cooperativa ALIANZA, APODIP, ADIOESMAC, ASOCHIVITE, ACESEVMAQ, ADAC, APRODERK, APROCAV, ASODIRP y ASOSELNOR.

³ Petén: Se encuentran cinco MIPYMEs, WAXAQUIB QEJ, WAXAQUIB TZIKIM, OXLAJU NOOJ Y COACAP.

⁴ Quiché: Se localizan dos MIPYMEs, ADIRE y Cooperativa XALBAL.

Santa María Cahabón, del departamento de Alta Verapaz; así mismo se ha contemplado el municipio de Ixcán, del departamento de Quiché; y en el departamento de Petén existen dos municipios como lo son Poptún y San Luis. Todos los municipios son de importancia económica en sus departamentos, como se muestra en el cuadro No. 1 los municipios cubren 9,519 Km², la mayor Población económicamente activa se localiza en el municipio de Ixcán, a pesar de esa actividad posee un índice de pobreza general del 82.66%.

Cuadro No.1 Información General del área de intervención

Departamento	MUNICIPIO	Km ²	% Depto.	habitantes	Pobreza General	Pobreza extrema	PEA
Alta Verapaz	Cobán	2,132	18.61%	144,461	71.70%	31.40%	31%
	Santa Catalina La Tinta	196	2.26%	36,520	79.20%	26.70%	34%
	Santa María Cahabón	900	7.86%	55,433	93.76%	61.10%	-
Quiché	Ixcán	1,575	18.80%	91,210	82.66%	26.89%	70%
Petén	Poptún	1,716	4.79%	57,685	75.30%	19.57%	36%
	San Luis	3,000	8.37%	70,496	69.85%	9.45%	39%
	TOTAL	9,519		455,805			

Fuente: PDM municipal elaborados por SEGEPLAN 2010.

4.2.2 Número de socios

El Proyecto tiene una población meta de 3,412 asociados del cual el 41.88% son mujeres y el 58.12% son hombres, éstos pertenecen a las 18 MIPYMEs las que forman parte de la Cadena de Valor de Cacao de la Región Norte de Guatemala.

Según el DIPLAN del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, existe un total de 2,700 unidades productivas de cacao con una producción estimada de 578 TM, donde se generan 120,000 jornales/año y 430 empleos permanentes.

Las características predominantes de los productores de la cadena de valor son las siguientes: a) son pequeños productores de cacao con áreas de producción menor a una hectárea, b) los rendimientos promedio del cacao seco es de 0.3 TM/ha, c) el 40% de los productores trabaja individualmente, d) no llevan registros de costos de producción, e) desconocen la normativas y estándares de calidad f) tienen poco acceso a información de precios, g) tienen dificultad para el acceso al crédito, h) tienen desconocimiento del material genético utilizado en sus parcelas, i) el cultivo es considerado una actividad productiva de traspatio, afectando el rendimiento y el nivel de tecnificación del cultivo.

Existe un segmento de los productores de cacao que no están organizados, estos se encuentran en el Departamento de Alta Verapaz donde las condiciones agroclimáticas son adecuadas para desarrollar el proceso de producción del cultivo de cacao. Estos productores se han integrado,

conformando grupos pre cooperativos que se encuentran en una etapa de formación y están estudiando la posibilidad en constituirse como Cooperativa o en Asociación; actualmente se han integrado y forman parte de la Cooperativa Alianza R.L. la cual les proporciona el servicio de comercialización y asistencia técnica a un total de 303 productores, lo cuales se listan en el Cuadro No. 2 se desglosan las características generales entre ellos que el jefe del hogar el 68.98% son hombres y el 31.02% son mujeres, el 100% de las familias hablan el idioma Q'eqchi', siendo la mayoría del municipio de Santa María Cahabón.

Cuadro No. 2 Listado de grupos pre cooperativos que producen cacao en el Departamento de Alta Verapaz						
Comunidad	Municipio /Depto.	No. De socios			Pueblo	Comunidad Lingüística
		Hombres	Mujeres	Total		
Jolomijix I	Panzos. A.V.	30	2	303	Maya	100 % Q'eqchi'
Jolomijix II	Panzos, A.V.	20	10		Maya	100 % Q'eqchi'
Caserío San Isidro	Panzos, A.V.	18	10		Maya	100 % Q'eqchi'
Champerico	Santa María Cahabón, A.V.	23	23		Maya	100 % Q'eqchi'
Balamte	Santa María Cahabón. A.V.	15	5		Maya	100 % Q'eqchi'
La Ceiba El Mirador	Santa María Cahabón. A.V.	4	4		Maya	100 % Q'eqchi'
Chivite Santa Rosa	Santa María Cahabón. A.V.	12	12		Maya	100 % Q'eqchi'
Santa Cruz Mira Flores	Santa María Cahabón. A.V.	11	0		Maya	100 % Q'eqchi'
Chioyal	Santa María Cahabón. A.V.	7	0		Maya	100 % Q'eqchi'
Chaslau	Santa María Cahabón. A.V.	10	0		Maya	100 % Q'eqchi'
Pinares	Santa María Cahabón. A.V.	16	0		Maya	100 % Q'eqchi'
Gualibaj	Santa María Cahabón. A.V.	6	6		Maya	100 % Q'eqchi'
San Lucas Tzul Bem	Santa María Cahabón. A.V.	25	22		Maya	100 % Q'eqchi'
Tzacta	Santa María Cahabón. A.V.	4	0		Maya	100 % Q'eqchi'
Xalija Chamil	Santa María Cahabón. A.V.	6	0		Maya	100 % Q'eqchi'
Santo Domingo	Santa María Cahabón. A.V.	2	0		Maya	100 % Q'eqchi'
	Totales	209	94	303		
		68.98%	31.02%			

4.2.3 Criterios de selección de las MIPYMEs

El Comité de Cadena⁵ identificó a 39 organizaciones entre Asociaciones, Cooperativas, ECAs y grupos que tienen un proceso de legalización y trabajo en asocio, las cuales se ubicaron en la Región de la Franja Transversal del Norte, mediante criterios establecidos como: *inclusión, producción actual y futura, territorialidad, contrapartida, número de socios, equidad de género, actitud propositiva, cumplimiento de requerimientos legales, fiscales y administrativos, tiempo de existencia y área de producción y recuperación de plantaciones.*

Posteriormente el Comité de Cadena, realizó un análisis de las organizaciones por el conocimiento que tienen de ellas en cuanto al potencial para aprovechar y producir impacto de los subproyectos definidos, llegando a obtener una selección de 36 organizaciones, las cuales fueron las que se tomaron en cuenta para definir la línea base de la situación de la cadena de cacao, y que al final se aglutinaron en 18 organizaciones referentes debido a que algunos grupos de productores forman parte organizativa de una organización más consolidada y establecida.

Así mismo, se determinó a través de la Línea Base 2015, que todas las organizaciones priorizadas por el comité, si cumplen con todos los requisitos que solicita la unidad ejecutora del proyecto de fortalecimiento de la productividad de las MIPYMEs para optar a fondos de inversión, por lo que no se consideraron únicamente los aspectos productivos y económicos, sino también otros elementos, se mencionan los más importantes:

- Escritura pública o acta de constitución de la organización.
- Constancia de inscripción del Representante Legal.
- Documento de identificación del Representante Legal (DPI).
- El RTU actualizado.

4.2.4 MIPYMEs Beneficiarios

Las MIPYMEs que se consideran beneficiarias del subproyecto de Fortalecimiento organizativo y empresarial de cacaocultores de la Región Norte, están agrupadas en tres departamentos que son, Alta Verapaz, El Petén y Quiché. Estas MIPYMEs son entidades formales que promueven el desarrollo de los cacaocultores y son la base social que aglutina a 3,412 familias que en su mayoría pertenecen a la etnia Q'eqchi' (92%), le siguen la población que hablan el K'iché con el 2.93% y la cultura MAM con el 2.78%; el resto de los idiomas lo representan el 2.29% de la población siendo estos: Akateko, ladinos, Kaqchikel, Q'anjob'al, Pocomchi' y Popti'.

⁵ Ente coordinador y que toma decisiones en la Cadena de Valor de la Región Norte, que está integrado por representante de los eslabones de la cadena de Valor de cacao.

Las MIPYMEs cuentan con instalaciones propias donde desarrollas sus actividades administrativas, comerciales, de acopio y procesamiento del cacao fermentado seco para su comercialización.

En el territorio existen en total 5 eco regiones identificadas y son las siguientes: 1) Eco región Cahabón 2) Eco región Lachuá, 3) Eco región Ixcán, 4) Eco región Sur del Petén y 5) Eco región Polochic, las cuales son productoras del cultivo de cacao, sin embargo el Proyecto estará atendiendo las primeras cuatro regiones indicadas, que representan en su conjunto el 49.93% del área de siembra de cultivo de cacao a nivel nacional.

Los productores en las subregiones tienen poco acceso al crédito, existe muy pocos programas de asistencia técnica (privada o pública) y la investigación de campo es aún incipiente. Como efecto se obtiene una baja productividad de semilla de cacao, producto de regular calidad y baja competitividad a nivel internacional.

En el Cuadro No. 3, se describen el nombre de las MIPYMEs que están consideradas como beneficiarias, indicando el nombre y ubicación de cada una de ellas y el número de beneficiarios identificados y desagregados por género.

Cuadro No. 3 Listado de organizaciones del sub-proyecto: “Fortalecimiento organizativo y empresarial de cacao cultores de la Región Norte”

No	Nombre	Tipo de organización	Comunidad	Municipio	Departamento	No. De socios		
						Hombres	Mujeres	Total
1	Asociación de Desarrollo Integral Comunitaria del Polochic - ADIACOP-	Asociación	Centro Parroquial la Tinta.	Santa Catalina la Tinta	Alta Verapaz	25	25	50
2	Cooperativa Integral Alianza R.L.	Cooperativa	La Joya	Cobán	Alta Verapaz.	10	10	323
3	Asociación de Productores Orgánicos para el Desarrollo Integral del Polochic -APODIP-	Asociación	Aldea Campur	Santa Catalina la Tinta.	Alta Verapaz.	520	450	970
4	Asociación de Desarrollo Integral Ox Ek Santa María Cahabón - ADIOESMAC-	Asociación	Aldea Tzalamtun	Santa María Cahabón.	Alta Verapaz	26	17	43
5	Asociación de Desarrollo Integral San Juan Chivité ASOCHIVITÉ	Asociación	San Juan Chivite	Santa María Cahabón.	Alta Verapaz	64	0	64
6	Asociación Comunitaria Educativa y de Servicios Varios Maya Q'eqchi -ACESEVMAQ-	Asociación	Alde Pinares	Santa María Cahabón.	Alta Verapaz	27	28	55
7	Asociación Para el Desarrollo Agrícola del Cacao -ADAC-	Asociación	Aldea Saquija	Santa María Cahabón.	Alta Verapaz	43	8	51
8	Asociación de para Desarrollo de Kajb'om -APRODERK-	Asociación	Chivite Santa Rosa	Santa María Cahabón.	Alta Verapaz	15	15	30
9	Asociación de Productores de Cacao de la Verapaz -APROCAV-	Asociación	San Cristóbal Sacta	Santa María Cahabón.	Alta Verapaz	550	550	1,100

10	Asociación de Desarrollo Integral Rocja Pomtilá -ASODIRP-	Asociación	Aldea Roxja Pontila	Cobán	Alta Verapaz	30	13	43
11	Asociación Selva del Norte - ASOSELNOR-	Asociación	Aldea patate, Icbolay	Cobán	Alta Verapaz	21	1	22
12	Asociación KA'TB'ALPOM	Asociación	Aldea Salacuim	Cobán	Alta Verapaz	37	34	71
13	Asociación de Desarrollo Integral Regional - ONG ADIRE	Asociación	Santa María Tzejá	Ixcán	Quiché	70	30	100
14	Cooperativa Agrícola y de Servicios Varios XALBAL, R. L.	Cooperativa	Aldea Xalbal	Ixcán	Quiché	143	15	158
15	Asociación de Guías Espirituales Maya Q'eqchi' - Waxaqib Qej-	Asociación	Aldea La Compuerta	Poptún	Petén	35	1	36
16	Waxaqib Tzikin	Asociación	Pointe Centro	San Luis	Petén	37	3	40
17	Asociación Cultural Maya Q'eqchi'-OXLAJU NOOJ-	Asociación	San Lucas Aguacate	San Luis	Petén	21	5	26
18	Coordinadora de Asociaciones Campesina Agropecuaria de Petén -COACAP-	Asociación	Barrio Santa María Poptún	Poptún	Petén	100	130	230
TOTALES						1,983	1,429	3,412
						58.12%	41.88%	100%

Fuente: Comité de Cadena de Cacao Región Norte. 2015

4.2.5 Comité de cadena de cacao y sus relaciones

El Comité de Cadena (CdC) juega un rol importante dentro del fortalecimiento organizativo, debido a que es el ente de representación y de propuesta, que contribuye en la toma de decisiones de las MIPYMEs, éste se integra con la participación de los representantes de los diferentes eslabones de la cadena (Viveristas, MIPYMEs de productores, MIPYMEs de transformadores primarios, transformador secundario, compradores y exportadores); y el Comité de Cadena se articula al Sector Público, Sector Privado y Cooperantes que realizan incidencia en el Desarrollo Económico de la Cadena de Valor.

Dentro del análisis situacional de la cadena el Comité de Cadena (CdC) “es un cuerpo representante de la Cadena de Valor del Cacao, orientado a facilitar y legitimar el proceso de toma de decisiones dentro de la cadena. En lo particular, el Comité de Cadena, promueve que las decisiones sean transparentes, incluyentes a los intereses de los actores y eslabones de la cadena, creando un espacio de oportunidades donde decisiones importantes pueden ser debatidas, y apoyadas en bien común de la cadena de valor, así también, se puede proponer y gestionar”.

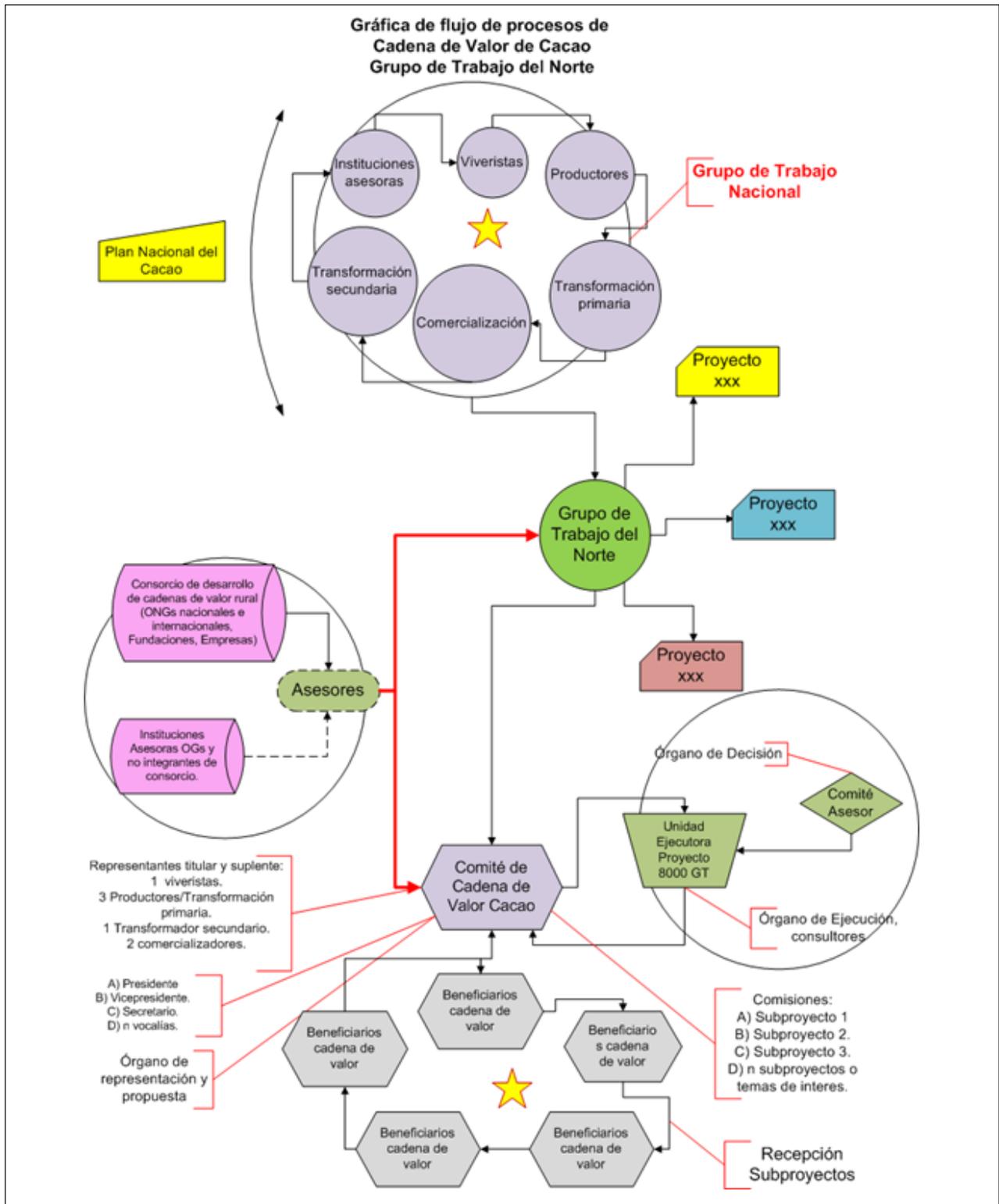
A continuación se describen las funciones más importantes del Comité de Cadena:

- Acompañar y validar el análisis de la situación actual de la cadena, siendo facilitador para la toma y recolección de datos, permitiendo que la información recolectada sea fidedigna y representativa de todos los eslabones existentes.
- Liderar el proceso de elaboración de líneas estratégicas que puedan orientarse a la mejora de la competitividad dentro de una propuesta de planes de acción, justificando su importancia y considerando el impacto económico, social y ambiental.
- Aprobar las líneas estratégicas orientadas a la mejora de la competitividad, así como la visión estratégica y su operativización en el territorio a través de planes de acción y ejecución de sub proyectos específicos.
- Gestionar, monitorear y evaluar que las inversiones y proyectos, se realicen conforme lo programado y la consecución de los objetivos.

El Comité de Cadena tiene una vinculación directa con el Proyecto Fortalecimiento a la Productividad de las MIPYMEs, del Ministerio de Economía de Guatemala, debido a que el Proyecto ha contribuido a la consolidación de la Cadena brindando Asistencia técnica y acompañamiento en el proceso de consolidación del Comité en el cual ha participado regularmente. El Comité de la Cadena se ha convertido el interlocutor de las 18 MIPYMEs y es el órgano de decisión, que gestiona recursos ante la Unidad Ejecutora del proyecto para la ejecución de proyectos de beneficio a la Cadena de Cacaocultores de la Región Norte de Guatemala.

En la Figura No. 2 se presenta gráficamente el flujo de procesos de la Cadena de Valor del Cacao, como se puede apreciar se muestran las interrelaciones que existen alrededor del

Figura No. 4 Flujo de procesos de Cadena de Valor de Cacao



Grupo de trabajo de la Región Norte. Este forma parte del Plan Nacional del cacao, el que está regulado por el Grupo de trabajo Nacional, que estructuralmente se integra de igual manera que el Grupo de Trabajo del Norte en instituciones asesoras, viveristas, productores, transformación primaria, comercializadores y transformadores secundarios. Siendo el único eslabón ausente en la región Norte, el transformador secundario.

El grupo de trabajo del Norte, tiene como responsabilidad identificar y desarrollar los Proyectos de desarrollo integral que favorezcan resolver la problemática existente en términos de Buenas Prácticas, Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura y Buenas Prácticas Empresariales, con la intervención del Comité de Cadena de Valor de Cacao, que está conformado por las MIPYMEs.

El Comité de Cadena de Valor del Cacao del Norte, tiene una relación y apoyo del grupo asesor, el que está constituido por el Consorcio de desarrollo de cadena de valor, ONGs, Fundaciones y Empresas del sector Privado; también forman parte de éste grupo asesor las instituciones asesoras OGs que no integran el consorcio.

Otro ente que tiene relación directa con el Comité de Cadena de Valor del Cacao es la Unidad Ejecutara del Proyecto 8000 GT, quien es un ente facilitador de asistencia técnica y provee recursos para el desarrollo de estudios y propuestas técnicas para la ejecución de Proyectos que promueven la competitividad de la Cadena de Valor.

La cadena de Valor de Cacao cuenta con varios colaboradores y aliados, los cuales realizan actividades diversas en beneficio de la consolidación de la cadena, por lo que deben conocer y considerar la realización de alianzas estratégicas con aquellos que se coincida en territorio y propuestas de desarrollo, para que las acciones sean complementarias y que los recursos se aprovechen con más eficiencia, a continuación se mencionan los actores identificados:

FAO

Es la organización de las Naciones Unidas para la Alimentación que promueve aumentar la capacidad de respuesta de los productores con propuestas de proyecto: “Resiliencia y reducción de riesgos por enfermedades en el cultivo de cacao”, con la finalidad de fortalecer las capacidades institucionales y asociativas de los productores rurales en la reducción de enfermedades que provocan pérdidas en la producción del cacao.

FEDECOVERA

Es la Federación de Cooperativas de las Verapaces, Responsabilidad Limitada, organización autónoma, integrada por treinta y seis (36) cooperativas de primer grado, que incluye una población estimada de 60,000 personas; asimismo, atiende a 33 grupos de pequeños agricultores organizados, con una población estimada de 80,000 personas; cuyos miembros en su totalidad son indígenas de las etnias mayas q'eqch'í y pocomch'í.

La principal actividad económica de sus afiliadas está en los cultivos de Café, Cardamomo, Té Negro y el Desarrollo Forestal Sostenible; también trabaja el manejo post cosecha de cacao y su comercialización de grano seco fermentado. El Objetivo General de FEDECOVERA como federación, es “Consolidar su liderazgo y crecimiento empresarial cooperativo, brindando servicios efectivos que fortalezcan el desarrollo integral de sus afiliadas en general y de sus asociados hombres y mujeres en particular”.

FUNDALACHUÁ

Es una Fundación que se estableció en el 2007 como una organización no gubernamental de desarrollo privado, sin fines de lucro e integrada por Asociaciones de Productores y Consejos Comunitarios de Desarrollo de Segundo Nivel. Como una estrategia para frenar el avance de la frontera agrícola y disminuir la presión sobre los recursos naturales.

Es una alianza estratégica de organizaciones locales, integrada por asociaciones productivas (ATZ’AMHA’, K’ATB’ALPOM, APROCHILCO, ASODIRP Y ASOSELNOR), 1 organización de mujeres (ADIMIL) y 2 COCODES (Consejos Comunitarios de Desarrollo), de Segundo Nivel, (ACODESERESA Y ASOCOCOSERESA) que reúnen a las 55 comunidades indígenas Q’eqchi’ en igual número de COCODES de primer nivel.

FUNDACIÓN DEFESORES DE LA NATURALEZA

Es una Fundación ecologista con 28 años de experiencia en Guatemala, el trabajo que ha realizado ha contribuido a la conservación del 80% de las especies de flora y fauna reportadas en Guatemala. En la actualidad es responsable de la protección y gestión de cuatro áreas protegidas en el país: la Reserva Sierra de las Minas de la Biosfera, Bocas del Polochic Refugio de Vida Silvestre, Parque Nacional Sierra del Lacandón, y Parque Nacional Naciones Unidas. Defensores de la Naturaleza ha contribuido a la conservación de la riqueza y la integridad biológica en más de un 5% del territorio nacional. También alienta y apoya las iniciativas regionales de conservación.

FUNDASISTEMAS

Es una fundación que busca interconectar y facilitar las iniciativas que realizan las organizaciones locales y comunidades, que impulsen su bienestar personal, social y económico, conservando y revalorizando los recursos naturales y de la cultura. FundaSistemas fue creada en el 2008, en Guatemala y cuenta con seis líneas programáticas: maestría personal, gobernanza, desarrollo empresarial, mercado, prototipo y expansión, las cuales buscan facilitar a las organizaciones locales, tanto en lo individual, como colectivo, a vencer los obstáculos que impiden su desarrollo y acercar los aprendizajes que lo potencien. Dentro del Proyecto Cadenas de Valor Rurales, FundaSistemas ha desarrollado el tema transversal de Desarrollo Empresarial.

FUNDACIÓN SOLIDARIDAD LATINOAMERICANA

Es una fundación que tiene un proyecto en gestión sobre mejoramiento de la productividad y competitividad de la cadena de valor de cacao y seguridad alimentaria de pequeños productores de la Región Norte de Guatemala.

Los objetivos que pretende alcanzar son: Capacitar pequeños productores en las Buenas Prácticas de cacaocultura y diversidad agrícola climáticamente inteligente para aumentar los rendimientos, ingresos y seguridad alimentaria. b) Capacitar a pequeños productores en control de calidad, inocuidad y trazabilidad para agregar valor al producto y comercializar lotes de origen. c) Establecer planes de negocios y relaciones formales con empresas que practican altos valores de Responsabilidad Social-Ambiental. d) Capacitar a las familias de pequeños productores en prácticas de seguridad alimentaria y nutricional. e) Fortalecer capacidad organizativa, administrativa, y financiera de empresas asociativas de productores de cacao de la región norte y nororiente. f) Facilitar el acceso de las empresas Asociativas de productores de cacao a los servicios financieros.

MAGA FONAGRO

El MAGA a través de FONAGRO ha apoyado el fomento de la cadena de producción de cacao en sistemas agroforestales en Alta Verapaz, como una alternativa sostenible, para la generación de empleo e incremento de los ingresos. Actualmente dentro del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación como ente rector del agro en Guatemala, realiza gestiones ante la Cooperación para fortalecer el cultivo de cacao.

MINISTERIO DE ECONOMÍA -MINECO-

El MINECO a través del Proyecto Fortalecimiento a la Productividad de las MIPYMES, tiene un componentes que impulsa la “Creación de cadenas de valor más productivas” para mejorar la competitividad de las MIPYMEs mediante el suministro de: a) asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios para facilitar el diseño de propuestas de sub proyectos, y b) sub donaciones a los beneficiarios que trabajen en las cadenas de valor como la Agrocadena de cacao.

PRODENORTE/FIDA

Es un Proyecto del MAGA, que ha impulsado el proyecto “Fomento a la cadena productiva de cacao” y su objetivo es fomentar la cadena productiva de cacao mediante el fortalecimiento de las capacidades de producción y mejora de las condiciones de procesamiento a través de la dotación de equipo e infraestructura para el proceso agroindustrial de cacao con microempresas de Alta Verapaz e Ixcán.

PROPETEN

Es una ONG dedicada al desarrollo sostenible del departamento de Petén, fomentando el bienestar humano y su entorno. Ejecuta un proyecto de producción y comercialización del cacao en comunidades Maya Q'eqchi del Sur de Petén, para promover la adaptación de tecnologías y buenas prácticas de los productores en las cadenas de valor del cacao en la zona sureste de Petén.

RUTA – CAC

Es una iniciativa inter-gubernamental y multi-agencial que surge en 1980, con el objetivo de brindar asistencia técnica a los gobiernos a través de los Ministerios de Agricultura de los países centroamericanos en temas relevantes para el logro del desarrollo rural sostenible en la región. En el territorio del Proyecto, ejecuta un programa agroalimentarios sostenible /USAID, y en uno de sus componentes trabaja para aumentar el número de tecnologías para la agricultura sostenible a disposición de los pequeños productores de la Región.

UICN

Es una organización medio ambiental global, asociación única de miembros fundada en 1948, para abordar temas de medio ambiente y desarrollo sostenible, desarrollando y apoyando ciencia de vanguardia para la conservación, particularmente especies, ecosistemas, biodiversidad y el impacto que estas tiene en los medios de vida humano; ejecuta proyectos para manejar los ambientes naturales. Apoya a los gobiernos, ONG, convenciones internacionales de las naciones unidas y comunidades para desarrollar leyes, políticas y mejores prácticas.

4.3 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LAS MIPYMEs

4.3.1 Problemas y Limitantes que presentan las MIPYMEs

Las MIPYMEs que formaron parte del diagnóstico y levantamiento de información son las siguientes: En el departamento de Alta Verapaz, se localizan once MIPYMEs, ADIACOP, Cooperativa ALIANZA, APODIP, ADIOESMAC, ASOCHIVITE, ACESEVMAQ, ADAC, APRODERK, APROCAV, ASODIRP y ABOSELNOR. En el Departamento de Petén: Se encuentran cinco MIPYMEs, WAXAQUIB QEJ, WAXAQUIB TZIKIM, OXLAJU NOOJ Y COACAP. Mientras que en el departamento de Quiché se localizan dos MIPYMEs, ADIRE y Cooperativa XALBAL.

Las limitaciones socioeconómicas e institucionales

El proceso de producción agrícola del cacao incluye una relación agricultor – productor; la participación del Gobierno. Al agricultor produce el cacao y sostiene el riesgo de las incertezas de la producción. En el caso del Gobierno existe una ausencia de la asistencia técnica, abastecimiento de semillas y el crédito, los accesos de infraestructura de caminos, apoyo a la comercialización e incentivos como la extensión e investigación. Algunos productores obtienen muy bajos rendimientos en relación con el potencial de sus parcelas. Es evidente que las limitaciones dominantes para obtener altos rendimiento pueden ser de origen socioeconómico. Una de estas limitaciones es el comportamiento económico del agricultor que lo lleva a maximizar sus ganancias antes que los rendimientos. Otras limitaciones socioeconómicas incluyen:

- Falta de una Política gubernamental favorable.
- Falta de tecnología apropiada.
- Falta de recursos para el abastecimiento de insumos.
- Falta de crédito.
- Precios desfavorables.
- Poca infraestructura productiva y comercialización.
- Falta de mano de obra.
- Falta de conocimientos.
- Falta de protección para los agricultores.

Problemática identificada al interno de las MIPYMEs

En la parte productiva según la línea base el 7% de los productores de las subregiones consideran que el manejo de las plantaciones es muy bueno y los mismos indicaron que un 45% que el origen de la semilla que utilizan para la renovación y el establecimiento de las plantaciones nuevas proviene de las mismas plantaciones. El 74% de los productores tienen volúmenes menores de 5 quintales por manzana de cacao seco y el promedio de producción es de 23.8 quintales por manzana de cacao en baba.

La alta relación entre la mala calidad de manejo de las plantaciones con el origen de la semilla, repercute en el cultivo como tal, dando como resultado baja productividad y de calidad media del grano, esto no permite que exista una consistencia en el volumen y la calidad del grano.

Existe una ausencia de actividades vinculada con la investigación y transferencia de tecnología, incluyendo que no se cuenta con un jardín clonal de materiales, para realizar estudios de las características de las variedades y promover la multiplicación de la semilla y producción de viveros con variedades e híbridos.

La producción del cacao es una actividad donde no se realiza un manejo integrado de plagas, existe ausencia en el control químico, predominan los cuidados a base del control cultural del cultivo, tomando en cuenta que existen limitados recursos disponibles para invertir en la producción la que queda al margen como una actividad de traspatio.

Las MIPYMES no están organizadas asociativamente por lo que afecta su competitividad, con la finalidad de poder estimular la comercialización en función de costos de producción y acuerdos internos para hacer sus negociaciones comerciales, así como proveerse de recursos para adquirir insumos enmarcado en economía de escala, con el objetivo de lograr una reducción del gasto, generar sentimiento de pertenencia al sector de la economía social, la creación de servicios compartidos, así como proveer el intercambio y puesta en común de las herramientas innovadoras de la gestión realizada.

Las MIPYMEs no tienen un control de las ventas, es por ello que los precios pueden variar entre Q 700.00 a Q 1,325.00 de quintal de cacao seco. Sin embargo, existe una buena cantidad de productores que venden el producto en baba, los registros de la línea base indican que existen volúmenes de venta entre 1,665 quintales para la ecoregión de Lachuá, 1,788 quintales para la ecoregión de Petén, 1,914 quintales en la ecoregión de Polochic y la que más vende cacao en baba es la ecoregión de Cahabón con 3,004 quintales, lo que hace un total de 8,370.9 quintales en baba.

Se cuenta con poca información relativa a la información oportuna de precios y pocas iniciativas o alternativas de transformación del cacao, lo que provoca que sean proveedores de materia prima y los precios que se manejan son los que determinan los intermediarios locales. La Empresa Cacao Verapaz, es una de las que están mejorando los precios en función de la calidad del producto y se ha convertido en una alternativa de comercialización.

Según la Línea Base 2015, el 100% de las MIPYMEs de Lachuá, Polochic y Petén no cuentan con una estrategia de mercadeo y comercialización, mientras que las MIPYMEs de la ecoregión de Cahabón el 44% no poseen una estrategia de mercadeo y comercialización, el 12% no respondió.

En el 100% de las ecoregiones no poseen una marca comercial y diseño de imagen institucional, para realizar el mercadeo y la comercialización, considerando que la mayoría de los productores venden cacao como materia prima, donde el valor agregado de la producción llega hasta la preparación de cacao seco fermentado.

Las tareas de transporte generalmente lo adquieren a través de proveedores de éste servicio en las comunidades, ya que únicamente el 11% de los productores de Cahabón, poseen transporte, mientras que el resto, no poseen el servicio propio.

Las tareas de exportación se realizan principalmente por dos empresas como lo son la Federación FEDECOVERA y CACAO Verapaz, quienes el 44% de la producción la exportan y el resto es canalizado a través de intermediarios locales. El mercado de exportación se prioriza para los Estados Unidos, Suiza y Japón. Existen mercados locales bastante diferenciados donde se comercializa un 33% de la producción, los que se encuentran en Quetzaltenango (12%), en la ciudad de Cobán (11%) y Cacao Verapaz (11%).

Las MIPYMEs no cuentan con capital de trabajo para realizar las tareas de la producción y la comercialización; además, no tienen acceso a créditos adecuados para desarrollar la producción,

la transformación del cacao, lo que permitiría estimular la producción adecuada para los pequeños productores.

En general tiene debilidades para llevar los controles administrativos y contables, que repercuten en el incumplimiento de las obligaciones fiscales. Actualmente, llevan en su contabilidad al día y realizan sus declaraciones ante el sistema de administración tributaria, mediante la gestión de un contador.

Las MIPYMEs realizan sus esfuerzos para cumplir con los aspectos legales como contar con su escritura pública, inscripción de representante legal y documentación de soporte, así como cumplir con sus obligaciones fiscales para poder ser sujetas de contraer compromisos y obligaciones contractuales con las instituciones que conforman el consorcio de apoyo y desarrollo de las cadenas de valor. Sin embargo, al analizar la disponibilidad e instrumentos de planificación estos están ausentes parcialmente.

Según información recabada en campo y reflejada en la Línea Base, el 19% de las MIPYMEs tiene plan estratégico institucional, el 59.6% no tienen plan estratégico y el 21% no respondió.

El 5% de las MIPYMEs cuentan con una estrategia de sostenibilidad, el 74% de las MIPYMEs no cuenta con estrategia y el 21% no respondió.

El 12.28% de las MIPYMEs tienen estrategia de comunicación, mientras que el 64.9 no tienen estrategia y el 22.8 no respondió.

4.3.2 Situación general de las MIPYMEs y su clasificación

Las MIPYMEs de las cuatro ecoregiones: 1) Ecoregión Cahabón 2) Ecoregión Lachuá, 4) Ecoregión Sur del Petén y 4) la Ecoregión del Polochic, son productoras potenciales del cultivo de cacao y representan en su conjunto el 49.93% del área de siembra de cultivo de cacao a nivel nacional. La comercialización de la producción se realiza en baba y en grano seco fermentado, y el rendimiento promedio es de 34 qq/ha, el rendimiento más alto se encuentra en la Ecoregión de Lachuá y el más bajo en las Ecoregiones de Cahabón, Polochic y Sur del Petén.

En las subregiones estudiadas existe una alta presencia de MIPYMEs productoras del cultivo (18) aglutinando a pequeños productores entre hombres y mujeres. El nivel tecnológico es bajo tomando en cuenta que la mayoría de los productores manejan el cultivo con medidas culturales, donde se requiere mano de obra y conocimiento para hacer el manejo de podas, manejo de sombras, control de malezas y eliminación de frutas y plantas con enfermedades, donde el productor reconoce que el manejo agronómico solamente el 26% de los productores indica que es “bueno” el manejo.

De un universo de 35 MIPYMEs, los indicadores de desarrollo organizativo hacen referencia principalmente al nivel de desarrollo o crecimiento de las organizaciones identificadas respecto a aspectos administrativos – organizativos, contables-financieros y legales.

- Del total de 35 organizaciones, trece (13) son categoría A, es decir, son aquellas que tienen necesidad de fortalecimiento en aspectos empresariales de exportación. Éstas cumplen con al menos 90% de la documentación requerida por el MINECO.
- Del total de 35 organizaciones, tres (3) son categoría B, es decir, son aquellas que tienen necesidad de capacitación en temas contables avanzados, como también temas empresariales y gobernanza. Éstas cumplen con al menos 70% de la documentación requerida por el MINECO.
- Del total de 35 organizaciones, diecinueve (19) son categoría C, es decir, son aquellas que tienen necesidad de capacitación en general en lo contable, empresarial, financiero, en la etapa inicial, que necesitan ser fortalecidas, administrativa, contable, procesos empresariales y gobernanza. Éstas cumplen con al menos 50% de la documentación requerida por el MINECO.

Las MIPYMEs tienen limitadas acciones en la implementación de Buenas Prácticas Empresariales, priorizándose el análisis de las MIPYMEs en cuanto a disponer y utilizar diferentes manuales como: Manual de procedimiento administrativo, contable y gestión financiera, manejo de los recursos humanos y materiales, que las MIPYMEs sostengan sistemáticamente una comunicación externa e interna⁶, si poseen una estrategia de sostenibilidad financiera⁷, si manejan las micro finanzas, si poseen y aplican un plan estratégico⁸, si implementan un sistema de control interno.

4.3.3 Situación del aspecto organizativo

Las 18 MIPYMEs están legalmente constituidas y por lo regular internamente el 100% cuentan con una estructura organizativa que les permite trabajar con una Junta Directiva, que cuenta con su Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal I, las que son Cooperativas cuentan con la Comisión de Vigilancia, quien funge como el ente fiscalizador y visor de las actividades que realizan las MIPYMEs, siendo el número promedio de integrantes de 7 personas con una participación de 5 hombres (71.43%) y 2 mujeres (28.57%).

Las MIPYMEs tienen poco personal dentro de la organización en promedio tienen 6 personas, entre personal administrativo, técnico y guardianía. En las fechas de cosecha se contratan personal de campo para realizar tareas específicas, vinculadas al acopio y comercialización de la producción.

Los beneficiarios en general permitieron establecer que el 57.89% de las familias han recibido capacitación por lo regular de tres a cuatro temas, entre los que se pueden mencionar: Integración y estructura organizacional, género empresarial, organización, administración productiva, liderazgo y trabajo en equipo, fortalecimiento institucional. En el campo técnico

⁶ Poseen Manual de comunicación Externa e Interna, ASOSELNOR, ADAC, Cooperativa Xalbal y PODIP

⁷ Poseen estrategia de sostenibilidad: cuentan con ésta estrategia las organizaciones ADIAC y APODIP.

⁸ Cuentan con Plan estratégico las MIPYMEs: APODIP, ADAC, APROCAB, ASOSELNOR, COACAP, Oxlajuj Nooj, Waxaqib'Qej.

agrícola, manejo productivo, preparación de terreno, manejo de sombras, podas, injerto, cosecha y fermentación de cacao.

En términos generales las MIPYMEs están organizadas, pero requieren instrumentos de trabajo a nivel de Junta Directiva, personal técnico y para otros líderes y lideresas que se incorporan a las Juntas Directivas. Es importante crear la figura del Gerente local y los promotores voluntarios, los cuales pueden ser motivados a mediano plazo y de acuerdo a los recursos físicos y financieros de las MIPYMEs.

4.3.4 Situación de la asociatividad

El trabajo interno de cada una de las MIPYMEs se viene desarrollando desde la decisión de trabajar en forma asociativa antes de la fecha de su constitución, siendo las más antiguas en su conformación: Cooperativa Xalbal (1974), Oxlajuj Nooj (1998), Waxaquip kej (1994) y COACAP (1995); las otras MIPYMEs se han conformado en el periodo del 2002 al 2010. El interés de trabajar en asocio es llevar a sus asociados el desarrollo socioeconómico y bienestar común, la asociatividad les ha permitido encontrar apoyo para capacitarse y recibir asistencia técnica para la producción, beneficio y comercialización a través de ONG's que operan en el territorio sienten ellas: FAO, FEDECOVERA, FUNDALACHUA, FUNDASISTEMAS, FUNDACIÓN Defensores de la Naturaleza. Y las OGs el MINECO y el MAGA a través de FIDA PRODENORTE.

Las MIPYMEs están en proceso de consolidar las relaciones asociativas entre MIPYMEs a través de la participación y conformación del Comité de Cadena de la Región Norte, también se han integrado a la Cadena Nacional, con la finalidad de analizar la problemática en su conjunto y desarrollar estrategias comunes para resolverlas, así mismo priorizar las acciones de trabajo para gestionar recursos que puedan ser utilizados por las MIPYMEs para favorecer las condiciones en los diferentes eslabones como son: los viveristas, productores, transformadores y comercializadores.

4.3.5 Situación de acceso al crédito

El acceso al financiamiento es una de las principales barreras que enfrentan las MIPYMEs para ampliar su producción y llegar a nuevos mercados. Entre los factores que limitan el acceso al crédito se encuentran la falta de garantías y las elevadas tasas de interés. Así mismo, las empresas más pequeñas tienen mayores dificultades que las grandes para satisfacer los requisitos burocráticos para obtener crédito.

La disponibilidad de recursos financieros es fundamental para acelerar el crecimiento económico. El incipiente avance de los mercados de capitales en los países en desarrollo resalta la importancia del crédito para las actividades productivas, el que resulta escaso y de difícil adquisición para las pequeñas y medianas empresas, a pesar que son éstas las principales

generadoras de empleos, según el informe el Estado Región (2008) calcula que el 80% de los puestos de trabajo responden a empresa con menos de 20 empleados⁹.

Las MIPYMEs de la Región Norte, el 33% de ellas cuenta con capital propio¹⁰, el cual no es suficiente para dar cobertura a todos los asociados, mientras que el 22% de las MIPYMEs tienen acceso al crédito, siendo estas APROCAB, Cooperativa Xalbal, y la Cooperativa San Isidro adscrita a la Cooperativa Alianza; estos indicadores permiten establecer la necesidad de conocer las oportunidades de acceso al crédito existentes en el medio que apoyan la agricultura, con la finalidad de incrementar la participación de las MIPYMEs en el mercado local y mundial para dinamizar las economías, con ello se logrará aumentar la productividad, bajar costos logísticos y estimular el acceso a nuevas tecnologías e integrar a las MIPYMEs a las cadenas de valor y aumentar el nivel de ingreso y reducir la pobreza.

4.3.6 Situación de la administración de las MIPYMEs

Se determinó a través de la Línea Base 2015, que todas las organizaciones priorizadas por el comité, si cumplen con todos los requisitos que solicita la unidad ejecutora del proyecto de fortalecimiento de la productividad de las MIPYMEs para optar a fondos de inversión, por lo que no se consideraron únicamente los aspectos productivos y económicos, sino también otros elementos y son los siguientes:

- Escritura pública o acta de constitución.
- Acta de nombramiento de Representante Legal vigente.
- Constancia de inscripción de la organización beneficiada.
- Constancia de inscripción del Representante Legal.
- Documento de identificación del Representante Legal (DPI).
- Si se requiere infraestructura, la escritura del terreno a nombre de la organización beneficiaria.
- El RTU actualizado con menos de 6 meses de haber sido emitido.
- Apertura de cuenta bancaria de depósitos monetarios a nombre de la organización
- Copia de constancia de registro de la cuenta en Tesorería Nacional.
- Aprobación por parte del consejo de administración, Asamblea General o Junta Directiva, donde aceptan las condiciones de ejecución de Fondos de Inversión
- Solvencia fiscal emitida por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- Estados financieros del último ejercicio fiscal firmados y sellados por el contador.
- Certificación del contador de la organización productora en donde haga constar que la organización beneficiada tiene su contabilidad al día.

A pesar de esta situación, el 83% de las MIPYMEs indicaron que llevan sus controles de contabilidad al día, situación que puede afectar las gestión de recursos por incumplimiento de

⁹ Desarrollo de PyMEs en Guatemala. 2010

¹⁰ Poseen capital propio: ADAC, APRODERK, ADIOESMAC, ASOSELNOR y COACAP

los elementos antes indicados. Por esta razón, debe considerarse a reforzarse sus conocimientos en el manejo de sus obligaciones fiscales y realizar una buena administración de los recursos.

4.3.7 Situación de financiamiento de funcionamiento e inversión

Las deficiencias asociadas a la infraestructura son una de las principales limitaciones para la asociatividad de Guatemala y el crecimiento de las PymMEs. Cuando se realizan inversiones se deben considerar varios aspectos, la electricidad¹¹, la logística de acceso y el transporte.

Las MIPYMEs en promedio utilizan Q 21,709.00 anuales para su funcionamiento variando este valor de acuerdo a las posibilidades económicas, por lo regular los asociados aportan recursos económicos y se gestiona con cooperantes y ONG's locales, esta gestión que realizan las Juntas Directivas. Por lo general las MIPYMEs tienen socios estratégicos que invierten en ellas principalmente en el acompañamiento con asistencia técnica y capacitación, se estima que el 56% de las MYPIMEs han recibido capacitaciones en varios temas¹².

Las inversiones que se han realizado con las MIPYMEs de la cadena de cacao, se orientaron para el secamiento del cacao¹³, según la línea base el 17% de las MIPYMEs cuentan con infraestructura para el almacenamiento de cacao¹⁴.

4.3.8 Capacidades para la gestión de fondos de inversión

Las Juntas Directivas de las MIPYMEs se encargan de la gestión de los recursos considerados inversión productiva en el marco de las Buenas Prácticas Empresariales, estos recursos se utilizan para obtener mobiliario y equipo de oficina, vehículos, GPS y cámaras fotográficas; siendo de utilidad para el equipamiento y funcionamiento administrativo. Se puede concluir que las MIPYMEs cuentan con capacidad para la gestión de fondos de inversión.

Los fondos de inversión, forman parte de propuestas técnicas que se elaboran para mejorar las condiciones administrativas y operativas de las MIPYMEs, esto permite hacer eficiente la labor administrativa de los recursos provenientes de proyectos, los que benefician a los asociados y asociadas.

4.3.9 Situación de procesos de negociación y comercialización

¹¹ Las MIPYMEs (17%) que tienen energía eléctrica son ACESEVMAQ, ASOSELNOR y K'AT'BALPOM.

¹² Integración estructura organizacional, gerencia empresarial, organización, administración productiva, liderazgo, trabajo en equipo, fortalecimiento institucional, Proceso productivo, establecimiento plantaciones, podas, manejo de sombra, injerto, cosecha y fermentación. LB 2015.

¹³ El 22% de las MIPYMEs tiene secadoras: ACESEVMAQ, ADAC, ASOSELNOR y ASODIRP.

¹⁴ El 17% de las MIPYMEs tiene infraestructura para almacenamiento de cacao: ADAC, ASODIRP Y ACESEVMAQ.

La asociatividad están permitiendo iniciar con procesos de negociación de precios y comercialización de la producción, en la línea base se reporta que la muestra de 18 MIPYMEs tiene una producción estimada de 2,790.30 quintales cacao seco fermentado y 8,370.90 quintales baba; los productores entregan la producción a las MIPYMEs¹⁵ en un 39% y el resto se comercializa en las comunidades directamente con intermediarios locales.

Los productores de la línea base indican que el 7% de los productores entregan menos del 60% de la producción, el 12% de los productores entrega del 61-80% de la cosecha, el 28% entregan del 81-100% de la cosecha y los productores que no respondieron que entregan su cosecha a la organización suman el 53%. Las MIPYMEs actualmente pueden adquirir compromisos con compradores con la participación del 40% de los productores, por lo que se debe trabajar sobre la lealtad y obligaciones ante compromisos contraídos.

El fortalecimiento institucional de las MIPYMEs se centra en la búsqueda de nuevas opciones para hacer la comercialización y regular la informalidad en los negocios, existe un acercamiento con empresas como CACAOVERAPAZ y FEDECOVERA. Los que compran el producto en las comunidades bajo precios preestablecidos, en el caso de CACAOVERAPAZ compra cacao seco fermentado y FEDECOVERA compra cacao en baba, para realizar el proceso de fermentado y secado del cacao en sus centros de acopio.

4.3.10 Situación de Gobernanza dentro de las MIPYMEs

La gobernanza es parte de la Responsabilidad Social de las MIPYMEs¹⁶, que esta interrelacionada con valores y principios con la finalidad de rendir cuentas con impactos por los impactos económicos, sociales y ambientales. Se recomienda abordar las materias fundamentales de un modo integral, esto es reconocer que todas son igualmente importantes y se interrelacionan entre sí.

La gobernanza es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. En lo que respecta a la responsabilidad social, la gobernanza es quizá el pilar más importante, pues es a través de su toma de decisiones que una MIPYME puede hacer posible un cambio hacia una conducta socialmente más responsable.

Una buena gobernanza identifica una serie de acciones entre ellas las siguientes:

- Impulsar estrategias y objetivos

¹⁵ MIPYMEs que comercializan la producción de sus asociados: ADAC, ASOCHIVITE, ASOSELNOR, COACAP, Cooperativa Alianza, Cooperativa Xalval y Waxaquip Kej.

¹⁶ Estos principios de la responsabilidad social son: la transparencia, comportamiento ético, respeto de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, normativa internacional de comportamiento, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos

- Avanzar en materia de compromiso y rendición de cuentas
- Crear una cultura de responsabilidad social
- Establecer incentivos para conseguir un desempeño positivo
- Hacer un uso eficiente de los recursos
- Mejorar las oportunidades de grupos vulnerables (mujeres, jóvenes y minorías étnicas) para ocupar puestos de liderazgo.
- Atender las necesidades de las partes interesadas y de las generaciones futuras.
- Mejorar la comunicación de las parte interesadas
- Fomentar la participación de miembros de la organización
- Hacer una revisión continua de la gobernanza de la MIPYME

Las MIPYMEs tienen una apertura al cambio y la promoción del desarrollo, desde un punto de asociativo se quieren resolver la problemática existente en cada uno de los eslabones de la cadena fortaleciendo la gobernanza en cada una de las MIPYMEs.

4.3.11 Situación del Sistema de Control administrativo y financiero productivo

Para el desarrollo y puesta en marcha del fortalecimiento de la cultura empresarial y emprendedurismo de las MIPYMEs, se debe analizar al interno de cada uno de los eslabones, la situación del control administrativo y financiero productivo.

Las 18 MIPYMEs de la cadena de cacao en un 100% están conformadas legalmente, por lo que tienen obligaciones fiscales y realizan controles internos formales, principalmente en aquellas que realizan actividades productivas y comerciales; según la línea base el 83% de las organizaciones tiene un control contable establecido, el 56% de las MIPYMEs tienen el RTU disponible como parte de su control administrativo, y el 33% de las MIPYMEs está haciendo uso del análisis de sus estados financieros¹⁷; mientras que el 33% de las MIPYMEs manejan fondos propios para atender las actividades productivas de sus asociados¹⁸.

Las MIPYMEs requieren de capacitaciones de interés, tales como de contabilidad, pago de impuestos, controles internos y procedimientos administrativos. Ayudarles a cumplir con los requisitos legales que requieren las entidades financieras. Las brechas de productividad en la MIPYMEs, sugiere la necesidad de apuntalar en la creación o mejoramiento de sus capacidades técnicas, administrativas comerciales y de inversión. Lo anterior será posible el fortalecimiento del mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial que esté a disposición de las MIPYMEs.

4.3.12 Situación de las MIPYMEs con el pago de los impuestos

Las MIPYMEs tienen movimiento moderado, el promedio de fondos de funcionamiento es de Q 21,709.00 quetzales anuales, el 100% cumplen con sus obligaciones fiscales; sin embargo es

¹⁷ Análisis de los estados financieros: ADIRE, ADIOSEMAC, APODIP, ASOSELNOR, Coop Xalbal, Oxlajuj Nooj y Waxaquip Tziquin.

¹⁸ Cuentan con capital propio: ADAC, ADIOESMAC, COACAP, APRODERK y ASOSELNOR.

necesario estar en constante actualización en tema fiscal y todo lo relacionado con los compromisos para evitar omisos de declaraciones, los que pueden variar en función del régimen tributario de cada MIPYME. Según la línea base el 56% de las MIPYMEs tienen el RTU actualizado¹⁹ y es una tarea que deben estar realizando constantemente, tomando en cuenta los cambios de representante legal y el funcionamiento de las Juntas Directivas.

4.3.13 Situación de las MIPYMEs con su contabilidad

Según información de la línea base el 83% de las organizaciones realizan un control contable establecido²⁰, sin embargo todas las MIPYMEs realizan las declaraciones de oficio las que presentan a la Superintendencia de Administración Tributaria SAT.

Las MIPYMEs necesitan contar con condiciones adecuadas para el manejo de la información contable bajo un sistema de control interno, donde se disponga de equipo de computación mínimo con un software contable, que permita llevar los registros de ingresos y gastos, bajo un manual de contabilidad institucional.

4.3.14 Situación de la Planeación Estratégica

Las MIPYMEs que no toman en cuenta la planeación estratégica en una organización conlleva a serios problemas, uno de ellos es que la MIPYME no tendrá claramente establecidas sus estrategias y por ende no podrá lograr su misión y objetivos organizacionales, así como subestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.

Otro problema es que no existe un plan de negocios de la cadena de cacao con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo que está sucediendo con la cadena, con el producto, el mercado, con la competencia y el manejo de los recursos financiero. Esto puede conllevar a un crecimiento no controlado lo que significa una mal utilización de los recursos físicos, humanos y financieros que se disponga.

Solamente el 39% de las MIPYMEs cuentan con Plan estratégico²¹, el que debe ser socializado al interno del equipo técnico y con los cuadros directivos que son relevados por lo regular cada dos años. El Plan estratégico permite planificar y controlar las acciones al interno de la organización y permite el mejoramiento en la toma de decisiones, con estas acciones permite a los directivos de las MIPYMEs observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generen al interno y externo.

¹⁹ MIPYMEs cuentan con RTU: ADAC, APODIP, ADIRE, ADIOSEMAC, APROCAB, ASOSELNOR, COACAP, Coop Xalbal, Oxlajuj Nooj, y Waxaquip Tziquin.

²⁰ MIPYMEs que llevan controles contables: ADAC, ADIRE, ACESEVMAQ, ADIOSEMAC, APRODERK, APODIP, APROCAB, ASOCHIVITE, ASOSELNOR, COACAP, Coop Alianza, Coop Xalbal, Oxlajuj Nooj, Waxaquip Tziquin y Waxaquip Kej.

²¹ MIPYMEs que cuentan con Plan estratégico son: ADAC, APODIP, APROCAB, ASOSELNOR, COACAP, Oxlajuj Nooj y Waxaquip kej.

El 22% de las MIPYMEs cuentan con un plan de negocios²², lo que permite determinar que existe debilidad en la mayoría de las MIPYMEs, por lo que se debe desarrollar el Plan de Negocios de las MIPYMEs tomando como eje central la cadena de valor del cacao, para desarrollarlo y definir en conjunto las directrices y orientación en términos de inversiones y desarrollo de oportunidades para hacer negocios con un enfoque integral donde se pueda impulsar un modelo de desarrollo donde se pueda redistribuir la riqueza y excedentes, para la reducción de las desigualdades o inequidades.

4.3.15 Situación en redes de negocios

Actualmente los negocios de las MIPYMEs están centrados en la comercialización de la producción por eslabón, sin darle un valor agregado más allá que la venta de cacao seco fermentado como materia prima para el mercado nacional e internacional. Los negocios que realizan las MIPYMEs es entregando los productos cacao en baba y cacao seco fermentado²³.

Los productores han desarrollado dos alternativas para hacer negocios, la venta individual de la producción al margen de la asociatividad de las MIPYMEs donde el intermediario local es el que maneja los precios y la otra alternativa es a través de la MIPYMEs, la asociatividad les ha permitido mejorar los precios de comercialización y hacer negocios con dos empresas como CACAOVERAPAZ y FEDECOVERA, quienes destinan la producción hacia la exportación siendo el destino los países de Estados Unidos, Suiza y Japón.

La producción tendrá un valor agregado, cuando se fortalezca la base productiva, la inversión productiva y financiera, mejorando y ampliando las instalaciones para realizar la fermentación del cacao y secado, y ofrecer un producto que genere ingresos adicionales para las MIPYMEs y ampliar los ingresos en los productores y en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del cacao de la Región Norte.

4.3.16 Inversión de la Cooperación y del Estado en procesos organizativos y productivos

Dentro del informe de análisis de la Situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones hace referencia que el tema de encadenamiento se le conoce como: Cadenas de Valor o Agrocadenas, el que está enmarcado dentro del marco Nacional Gubernativo de Políticas Públicas, como se hace mención en la Política Nacional de Empleo. Así mismo en la Política Agropecuaria en el Eje Desarrollo Productivo y comercial Agropecuario, que establece

²² Poseen Plan de negocios las MIPYMEs: ADAC, ASOSELNOR, Oxlajuj Nooj y Waxaquip kej.

²³ Según la línea base: La producción comercializable de cacao seco fermentado fue para el año 2014-2015 de 2,790.3 quintales y 8,370.90 quintales en baba, para las 18 MIPYMEs.

promover la inserción de las comunidades rurales indígenas y campesinas a la economía de mercado.

En el 2007-2008 el MINECO a través del Programa Nacional de Competitividad –PRONACOM– impulsó la conformación del cluster de cacao y el MAGA a través del Consejo de Producción Agrícola –CONPRODA– realizó un mapeo de actores conformando la cadena de cacao a nivel Nacional.

Existen varias iniciativas de inversión en aspectos, asociativos, productivos y de impulsar el enfoque de Cadenas de Valor, donde participan ONGs como los son: FEDECOVERA, FUNDALACHUA, FUNDASISTEMAS, FUNDACIÓN Defensores de la Naturaleza y proyectos de gobierno como FIDA PRODENORTE. Se han sumado a éstos esfuerzos instituciones como lo es la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación –FAO–.

4.3.17 Plan Nacional del Cacao y su relación con el subproyecto

El MAGA en coordinación con el MINECO y el apoyo de las Agencias de Cooperación están contribuyendo al desarrollo de la estrategia Nacional de Cacao, la cual contempla la representación Nacional de la Agrocadena y el desarrollo del Plan Estratégico Nacional, donde se ha establecido la visión y misión de la Cadena Nacional de la Agrocadena; así como los ejes de trabajo los que están orientados en términos generales al fomento de las buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas empresariales. Para sustentar las propuestas se contempló la realización de una línea base para sustentar el trabajo desde sus inicios y dejar enmarcado los indicadores operativos.

Existe una estrecha relación del MINECO a través de la ejecución del Proyecto Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 8000-GT, para estimular el crecimiento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas –MIPYMES- en la cadena de valor del cacao para las regiones Norte y Sur del territorio guatemalteco. El proyecto del MINECO busca apoyar en asistencia técnica e inversión productiva y lograr la productividad de la cadena, la calidad del producto, y sus procesos, así como para facilitar su integración en los mercados nacional e internacional.

El proyecto Fortalecimiento organizativo y empresarial de los cacaocultores de la Región Norte, se ha desarrollado para impulsar las Buenas Prácticas Empresariales, como parte de los Servicios de Desarrollo Empresarial y dejar capacidad instalada a nivel local para promover la Gobernanza, el Sistema de Control Interno, el mercadeo y marketing de la Cadena de Valor del Cacao.

4.3.18 Líneas estratégicas a fortalecer en las MIPYMES

En el marco de la conformación del Plan Nacional de la cadena de Cacao, se realizaron varios talleres con los actores directos con procesos participativos con la finalidad de aprovechar su conocimiento, experiencia y rol activo en los distintos eslabones de la cadena de valor de cacao,

se logró la identificación de la problemática prioritaria y alternativas de solución identificadas. Para dar solución a la problemática se definieron las siguientes estrategias:

Línea Estratégica 1: Mejoramiento de la productividad del eslabón primario.

Esta estrategia permitirá la renovación de plantaciones con material genético garantizado, mejorar los niveles de rendimiento por unidad de área, mediante la implementación de las buenas prácticas agrícolas para cacao, y garantizar la obtención de un producto inocuo y registros de trazabilidad. Proveer a las MIPYMES con equipo e infraestructura adecuada para la adecuada implementación de las BPA's.

Sub proyecto: Desarrollo e implementación de los instrumentos que permitan mejorar la trazabilidad, la calidad y productividad en las unidades de producción de las MIPYMES.

Es necesario implementar medidas que mejoren los rendimientos del cacao, ya que estos al momento no son competitivos en la mayoría de unidades de producción, así como es inminente la insuficiencia de calidad del producto en función de los requerimientos del mercado de destino tanto nacional e internacional, lo que repercute en una pérdida directa de la rentabilidad del cultivo de cacao.

Identificación de líneas de acción

- Identificación y proceso de certificación de materiales en viveros.
- Fomento de nuevas plantaciones con materiales seleccionados.
- Elaboración e implementación de guías mejoradas de buenas prácticas agrícolas para cacao.
- Elaboración e implementación de sistema de trazabilidad.
- Construcción y readecuación de infraestructura y equipamiento para implementación de BPA's.

Línea Estratégica 2: Fortalecimiento a los procesos de transformación primaria y secundaria.

Se busca mejorar la consistencia y uniformidad de la calidad de grano a través de implementar la estandarización procesos de beneficiado, implementar un sistema de referencia de control de estándares de calidad, equipar a las MIPYMES con equipo e infraestructura adecuada para los procesos de transformación primaria con control de calidad, con centros de acopio y

transformación primaria. Así como, disminuir los costos operativos de los productores, tras hacer eficiente el proceso de transformación primaria, implementando un enfoque asociativo.

Sub proyecto: Mejoramiento del agroproceso de transformación primaria del grano de cacao.

Debido a la debilidad en los procesos de inocuidad y la baja calidad del grano seco de cacao, debido a un inadecuado proceso de beneficiado, el cual afecta drásticamente en las características esenciales de sabor y aroma, así como la apariencia física y coloración del grano, es indispensable intervenir en la mejora del proceso de transformación primaria del grano, para destacar las características de la calidad del mismo; ya que de esto dependerá el precio que el comerciante finalmente está dispuesto a pagar y la permanencia en los mercados diferenciados.

Identificación de líneas de acción

- Establecimiento de parámetros para el adecuado beneficiado de grano de cacao.
- Definición, promoción y cumplimiento de estándares de calidad mínimos.
- Implementación de sistema de referencia de control de estándares y análisis de inocuidad.
- Acondicionamiento de equipo e infraestructura para implementación de BPM's

Línea Estratégica 3: Fortalecimiento empresarial para la competitividad.

Se pretende la integración de los actores dentro de cada eslabón y entre los eslabones de la cadena, desarrollando capacidades de gestión empresarial con enfoque de mercado y apropiamiento organizacional, en búsqueda de tener acceso a mercados diferenciados en forma asociativa. Así como, Desarrollar mecanismos de gobernanza interna, que mejoren la capacidad de gestión pública y privada.

Sub proyecto: Fortalecimiento organizativo y empresarial con enfoque de mercado de cacaocultores de la Región Norte de Guatemala.

Existe la debilidad de las organizaciones en la aplicación de principios organizacionales y empresariales, que mejoren la competitividad interna. Así como la débil capacidad de gestión administrativa y comercial ante instancias públicas y privadas, lo que limita el mejoramiento asociativo el acceso a los mercados. Por eso se plantea fortalecer la gobernanza, la integración de los eslabones de la cadena y asociatividad al interno de cada uno de ellos, fortaleciendo las capacidades locales con enfoque incluyente de los sectores vulnerables y de sostenibilidad.

Identificación de líneas de acción

- Fortalecimiento organizacional con enfoque de género y juventud.
- Desarrollo de capacidades en buenas prácticas empresariales.
- Investigación para el acceso a mercados.

4.4 OPORTUNIDADES DEL PROYECTO

Guatemala posee la potencialidad en condiciones edafológicas para la especialización de cacao finos y de aroma. Actualmente las producciones en campo provienen de materiales de origen criollo y trinitario por lo que son referentes de cacao de esta línea diferenciada. Siendo los países referentes de cacao finos y de aroma son: Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela.

Guatemala tiene una ventaja comparativa respecto a los países de Sudamérica, la producción de cacao envuelve una cultura milenaria, siendo referente de nuestros antepasados como moneda de cambio, por lo que hay que visualizar la diferenciación del cacao guatemalteco en función de su denominación de origen o marca colectiva diferenciada, lo cual puede dar apertura y posicionamiento en segmentos de mercado diferenciados y atractivos.

La denominación “fino de aroma” es una clasificación otorgada por la Organización Internacional del Cacao (ICCO), quien describe este cacao con sabores y aromas exquisitos. La producción de este cacao representa el 8% de la producción mundial de cacao. Equivalente a un promedio de 314,480 toneladas métricas. Como referencia en conjunto Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela producen el 76% de este cacao fino de aroma del mundo. El 24% restante está distribuido entre los distintos países productores de América Latina, lo cual indica que es una oportunidad potencial de incrementar el posicionamiento de cacao guatemalteco en este segmento que va en crecimiento. La dinámica de la oferta y demanda mundial de cacao fino de aroma, refleja un déficit histórico marcado; para el 2013 el déficit fue 111 mil toneladas métricas.

Por parte del MINECO a través de la ejecución del Proyecto Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 8000-GT, se pretende estimular el crecimiento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas –MIPYMEs- en cadenas de valor seleccionadas, a través del apoyo en asistencia técnica e inversión para mejorar su productividad, la calidad de sus productos y procesos, así como para facilitar su integración en los mercados nacional e internacional.

Las oportunidades del sub proyecto se centran en:

- Fortalecer el Grupo de Trabajo de la Agrocadena a nivel nacional.
- Desarrollar competencias empresariales asociativas en las organizaciones de base existentes.
- Acceder a mejoras tecnológicas a través de programas de asistencia públicos y de la Cooperación.
- Gestionar proyectos ante el Sector público y Cooperación Internacional.
- Acceso a mercados diferenciados Nacionales e Internacionales.
- Identificar nuevas alternativas para darle valor agregado al cacao.

- Promoción nacional del producto a partir de su importancia ancestral.
- Acceso a servicios e insumos a menor costo a través de procesos asociativos.

4.4.1 Oportunidad proveniente de la demanda del producto y la necesidad insatisfecha.

La producción Nacional de cacao según estimaciones de FAO 2015 es de 11,500 TM ocupando el lugar Número 19 en el Rankin de países productores de cacao grano²⁴, comparado con el segundo lugar que es Indonesia quién produce 81.4 veces más que Guatemala (936,300 TM), Brasil (253,211 TM) ocupa el sexto lugar produce 22 veces más que Guatemala, y Colombia (49,508 TM produce 4.3 veces más que Guatemala. La demanda de cacao es amplia por lo que se le puede apostar a la producción de cacaos finos.

En el nivel Centroamericano la dinámica de comercio exterior en exportaciones, Guatemala tuvo una tasa de crecimiento anual en valor de exportación de grano de cacao en un 18%²⁵, debido al ingreso a mercados diferenciados.

La demanda de chocolate es superior a la oferta en Guatemala, por lo que la balanza comercial de chocolate en grano es negativa con valores de balanza comercial que oscilan entre los (\$ US 390,019.00) en el 2012 a (\$ US 456,375.00) en el año 2014, con un crecimiento del flujo de importaciones ha crecido en un 11% entre los años 2010 a 2014, estos son provenientes de los mercados de Estados Unidos de América, México, El Salvador, Costa Rica y recientemente de Colombia.

Estos datos de la dinámica comercial permiten establecer que existe un potencial para la producción de cacao, para abastecer el mercado nacional y la demanda internacional, por lo que se necesita desarrollar una estrategia de producción al interno de los cacaocultores del país, incluyendo a los productores de la Región Norte.

4.4.2 Potencialidad productiva

Los cacaocultores de la región Norte de Guatemala, se encuentran distribuidos en los 9,519 Km² que cubren los seis municipios priorizados para la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento Organizativo y Empresarial²⁶, también forman parte de las estrategias del Plan Nacional de la Cadena de Valor del Cacao. Actualmente se cuenta con 1,323 hectáreas establecidas con producción del cacao, a través de 18 MIPYMEs, las condiciones agroclimáticas son idóneas para

²⁴ Otros países productores de cacao de la Región: 7º. Ecuador produce 133,322 TM, 8º. México 83,000 TM, 9º. República Dominicana 72,225 TM, 10º. Perú 57,933, 11º. Colombia 49,508 TM.

²⁵ Estadísticas de comercio de TradeMap.

²⁶ Alta Verapaz: Cobán, Santa Catalina, Santa María Cahabón; Quiché: Ixcán; y Petén: Poptun y San Luis.

el cultivo del cacao y los productores pueden ampliar su extensión y mejorar las técnicas de producción de las plantaciones.

4.4.3 El resultado esperado al implementar el proyecto

Se ha mejorado las capacidades organizacionales y empresariales de 18 MIPYMEs que integran a 3,412 cacaocultores de la Región Norte para impulsar su Desarrollo Económico Local Sostenible.

- ✓ Instrumentos para implementar Buenas Prácticas Empresariales -BPE- en las MIPYMEs que producen cacao en la Región Norte.
- ✓ Desarrollo de un Sistema de Gobernanza organizacional y comunicación para la toma de decisiones en las MIPYMEs de cacao en la Región Norte.
- ✓ Capacidad de las MIPYMEs en el manejo contable y fiscal.
- ✓ Conocimiento de requisitos de entidades de micro finanzas, para acceso al crédito para el manejo de plantaciones y acopio de cacao para su procesamiento.
- ✓ Recurso humano local capacitado para administrar MIPYMEs que producen cacao con enfoque empresarial sostenible.
- ✓ Capacidad para hacer planificación y alianzas estratégicas para la gestión empresarial de las MIPYMEs.
- ✓ Imagen y posicionamiento empresarial como parte del mercadeo de las MIPYMEs rurales que producen cacao.

4.4.4 Resumen de indicadores de impacto y sus valores

- 18 MIPYMEs (100%) de cacao aplican las Buenas Prácticas Empresariales “BPM” (Manuales, controles y prácticas administrativas – financieras).
- El 100% de las MIPYMEs cuentan con al menos cuatro manuales de gestión y Buenas prácticas Empresariales.
- 18 MIPYMEs cuentan e implementan el Plan Estratégico de la MIPYME (11 planes nuevos y 7 revisados)
- 1 Plan de negocios para orientar la acción empresarial de la Cadena de Valor de la Región Norte de Guatemala, para la empresarialidad y gestión.
- Formación de 90 líderes y lideresas que participan para fortalecer las Buenas prácticas empresariales.
- Formación de Gerentes locales que participan para fortalecer las Buenas Prácticas Empresariales.
- Participación en 2 ferias nacionales para la promoción de la Cadena de Valor.
- Participación en 1 feria internacional para la promoción de la Cadena de Valor.

- 18 MYPYMEs han desarrollado la imagen institucional (logotipo, banner institucional, tarjetas de presentación, banner institucional y participan brindando información institucional en la Página Web de la Agrocadena.

4.5 OBJETIVOS

4.5.1 Objetivo General

Contribuir en el desarrollo las capacidades organizacionales y empresariales de 18 MIPYMEs que integra a 3,412 cacaocultores de la Región Norte para impulsar su Desarrollo Económico Local Sostenible.

4.5.2 Objetivos Específicos

- a) Mejorar las capacidades organizacionales, administrativas y empresariales de las MIPYMEs de cacaocultores de la Región Norte con enfoque asociativo y pertinencia cultural.
- b) Mejorar las capacidades del recurso humano local para impulsar las estrategias de cada MIPYME de cacaocultores de la Región Norte.
- c) Desarrollar estrategias locales para la gestión de alianzas, el mercadeo y comercialización de las MIPYMEs de cacaocultores de la Región Norte.

4.6 METAS OPERACIONALES

Para la implementación del sub proyecto se ha desarrollado la estructura asociativa que se presenta en la ilustración No. 1, donde participan los actores involucrados en el desarrollo rural sostenible de las MIPYMEs, el sector gubernamental, sector privado y entes de Cooperación externa.

Para ser operativo el Proyecto se requiere contar con ente administrador del Sub Proyecto de Fortalecimiento organizativo y Empresarial de los cacaocultores de la Región Norte, con la finalidad de guiar le ejecución administrativa de los recursos que se obtengan de la Unidad Ejecutora del Proyecto del MINECO y otros donantes; así mismo se requerirá de un equipo técnico el que acompañará las tareas y actividades del Sub proyecto, dando atención a las MIPYMEs de las cuatro Eco Regiones identificadas; así mismo se requiere de la contratación de servicios para realizar consultorías específicas.

De parte de las MIPYMEs se tendrán técnicos contraparte del proyecto, miembros de Junta Directiva y la identificación de líderes y lideresas los que formarán parte del recurso humano que se capacitará para dar sostenibilidad y acompañamiento local de los procesos de implementación de las Buenas Prácticas Empresariales.

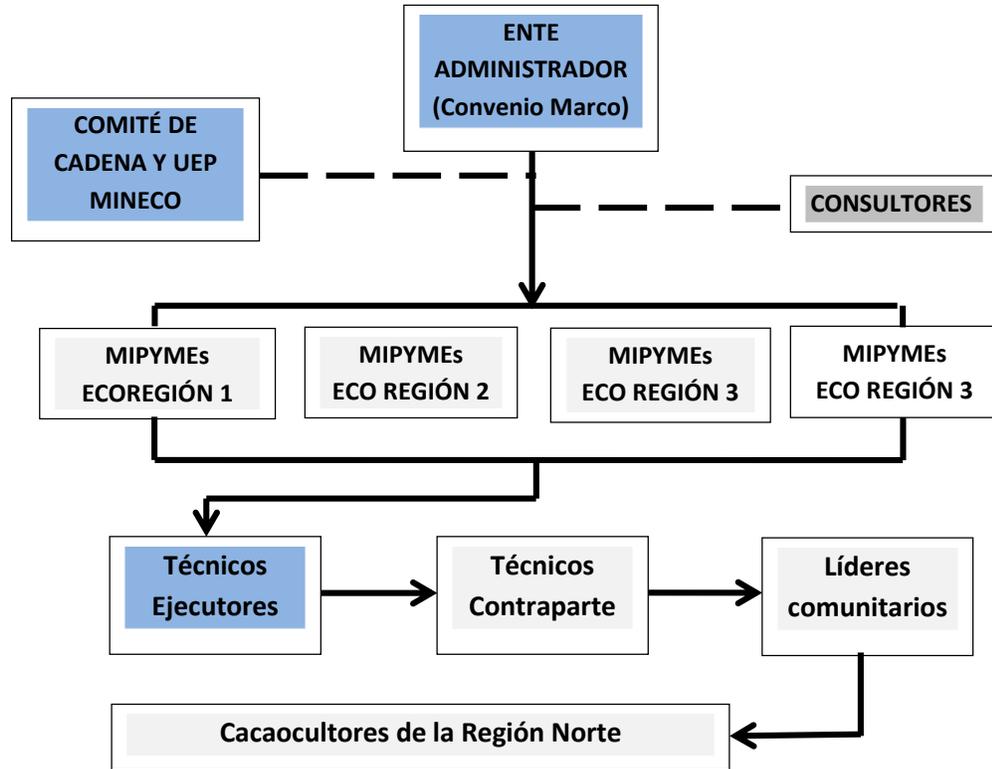


Figura No. 3 Propuesta de Estructura asociativa del grupo de trabajo

Otros aliados que se han identificado pertenecen a los servicios financieros²⁷ están FUNDEA quien tiene una línea crediticia para la producción de cacao, GÉNESIS de igual manera cuenta con una línea crediticia y el PDER/MINECO proporcionó capital semilla para las organizaciones que fueron beneficiarias, FUNDALACHUÁ que cuenta con capital para financiar la siembra de nuevas áreas de cultivo de cacao y el BANRURAL, que cuenta con el Programa “crédito amigo agricultor”, para proyectos productivos, de transformación primaria y secundaria. Con garantías fiduciarias, solidarias, mixtas o hipotecarias.

Las opciones de acceso al crédito que ofrece Root Capital y OIKOcrédito, son una alternativa para las MIPYMEs, quienes adicionalmente a la fuente financiera brindan acompañamiento y asistencia técnica a proyectos específicos.

²⁷ Citado en informe de situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones, 2015

4.6.1 Servicios de Desarrollo Empresarial

Un Coordinador del Sub Proyecto para implementar las Buenas Prácticas Empresariales:

El Coordinador que se seleccione, será el responsable de la ejecución del Proyecto y apoyar a las MIPYMEs para la implementación de las Buenas Prácticas Empresariales en el ramo administrativo, acompañando la elaboración de los manuales y dar asesoría para la implementación de los mismos.

El perfil del Coordinador es un profesional de las Ciencias Agrícolas con experiencia en administración de empresas de MIPYMEs del ramo agropecuario, preferentemente con estudios de postgrado. Debe tener conocimiento en el manejo agronómico de los sistemas de producción del territorio y experiencia en la producción de cacao.

El coordinador deberá tener una relación amplia con la UEP del MINECO, con el ente administrador y los Directivos de las MIPYMEs, con visitas constantes en las comunidades, su contrato durará 24 meses.

Tres Expertos del Sub proyecto para implementar las Buenas Prácticas Empresariales:

El (la) profesional que ocupe el puesto, será el responsable de apoyar en asistencia técnica a las organizaciones para contar con sus Manuales de Buenas Prácticas Administrativas, los que será acorde al nivel organizativo y apoyar la implementación de controles, procesos administrativos y Empresariales.

El perfil del técnico es un profesional de las Ciencias Agrícolas o ciencias afines, con conocimientos y experiencia en procesos administrativos de MIPYMEs del ramo agropecuario. Preferible si domina el Idioma de la región. Debe tener conocimiento en el manejo agronómico de los sistemas de producción del territorio y experiencia en la producción de cacao.

Los responsables se les asignarán un área de trabajo para dar un acompañamiento directo a las MIPYMEs, las que deberán ser asistidas en forma mensual planificando y ejecutando las acciones para lograr los cambios previstos en el proyecto y la elaboración de informes. Su contrato durará 22 meses.

Tres Expertos en contabilidad del Sub proyecto para la implementar las Buenas Prácticas Empresariales:

El profesional que ocupe el puesto, es el responsable de acompañar consultores en la elaboración de manuales administrativos, debe diagnosticar la situación contable de las MIPYMEs y orientar a la solución de la problemática, debe apoyar al consultor que elaborará el sistema de control interno y brindar asistencia técnica para que se puedan implementar los

instrumentos administrativos de BPE en cada una de las MIPYMEs, los que serán elaborados por los consultores.

Las cualidades que debe tener un experto en contabilidad son: Contar con el título de contador con experiencia contable de MIPYMEs agropecuarias, ya que será asesor de las MIPYMEs en el campo para que se actualicen sus registros y sus obligaciones ante la Superintendencia de Administración Tributaria. Su contrato durará 22 meses.

Consultores para elaboración de Manuales de Buenas Prácticas Empresariales:

Se requiere de expertos para la elaboración de cinco Manuales los cuales son: a) Manual de Procedimientos administrativos, b) Recursos Humanos y Materiales, c) Comunicación Externa e Interna y, d) Sostenibilidad Financiera.

Para desarrollar los manuales deberá realizar una visita previa a las organizaciones para la elaboración de un diagnóstico de las MIPYMEs que permita establecer la situación actual en términos empresariales, de administración y aspectos contables.

El consultor será el responsable de elaborar los manuales para cumplir con las Buenas Prácticas Administrativas, y que se adapten a las condiciones de las MIPYMEs, se obtendrá un prototipo de Manual que pueda ser utilizado para las diferentes MIPYMEs que integran la Región Norte.

Se dispone de seis meses de contrato para la realizar el levantamiento de información, elaboración de los Manuales y realizar una capacitación de los mismos sobre su contenido y aplicación, dirigido a líderes, lideresas y directivos de las MIPYMEs.

Consultor para diseñar el Plan de negocios de las MIPYMEs de la Región Norte:

Se requiere de un experto para orientar la construcción del Plan de Negocios considerando las 18 MIPYMEs de la Región Norte de Guatemala, con ello se definirá las expectativas comerciales y empresariales, así como la orientación de trabajo de todas las MIPYMEs en términos de la producción, transformación y comercialización del cacao.

El consultor debe tener experiencia en la elaboración de Planes de negocios, éste debe ser profesional de las Ciencias Agrícolas o de las Ciencias Económicas.

Se dispone de dos meses de contrato para la realizar el levantamiento de información, elaboración de los Manuales y realizar una presentación sobre su contenido y aplicación, dirigido a líderes, lideresas y directivos de las MIPYMEs que integran el Comité de Cadena.

Consultor para diseñar el Plan Estratégico de las MIPYMEs de la Región Norte:

Se requiere de expertos para la elaboración de 11 Planes estratégicos de las MIPYMEs que no cuentan con la guía para conducirse estratégicamente y definir su visión y misión como entidad del desarrollo.

El Profesional a contratar debe tener amplia experiencia para la conducción de los talleres y actividades para la construcción del Plan Estratégico, ser profesional de las Ciencias Agrícolas y Ciencias Económicas y Mercadotecnia.

Se dispone de 40 días para la realización de cada plan Estratégico y se ha programado seis meses para completar los Planes Estratégicos de las MIPYMEs que no cuentan con este instrumento de dirección.

Consultor para diseñar el Sistema de Control Interno de la Región Norte:

Se requiere de un experto para la construcción del Sistema de Control Interno considerando las 18 MIPYMEs de la Región Norte de Guatemala, con ello se definirá el Sistema de Control más adecuado de una MIPYME que produce, transforma y comercializa la producción de cacao.

El consultor debe tener experiencia sobre sistemas contables y aspectos fiscales de MIPYMEs agropecuarias, éste debe ser un profesional de las Ciencias Económicas.

Se dispone de dos meses de contrato para la realizar el levantamiento de información, elaboración del Prototipo del Sistema de Control Interno de una MIPYME y realizar una presentación sobre su contenido y aplicación, dirigido a líderes, lideresas y directivos de las MIPYMEs que integran el Comité de Cadena.

Consultor para diseñar el Sistema de Micro finanzas y manejo de créditos de la Región Norte:

Se requiere de un experto para la construcción del Sistema de Micro finanzas y manejo de créditos considerando las 18 MIPYMEs de la Región Norte de Guatemala, con ello se definirá el Sistema de más adecuado de una MIPYME que produce, transforma y comercializa la producción de cacao.

El consultor debe tener experiencia sobre sistemas de micro finanzas y el manejo de créditos para MIPYMEs agropecuarias, éste debe ser un profesional de las Ciencias Económicas o Ciencias Agrícolas.

Se dispone de dos meses de contrato para la realizar el levantamiento de información, elaboración del Prototipo del Sistema de Créditos de una MIPYME y realizar una presentación sobre su contenido y aplicación, dirigido a líderes, lideresas y directivos de las MIPYMEs que integran el Comité de Cadena.

Se requiere de un experto para la construcción del Sistema de Control Interno considerando las 18 MIPYMEs de la Región Norte de Guatemala, con ello se definirá el Sistema de Control más adecuado de una MIPYME que produce, transforma y comercializa la producción de cacao.

El consultor debe tener experiencia sobre sistemas contables y aspectos fiscales de MIPYMEs agropecuarias, éste debe ser un profesional de las Ciencias Económicas.

Se dispone de dos meses de contrato para la realización del levantamiento de información, elaboración del Prototipo del Sistema de Control Interno de una MIPYME y realizar una presentación sobre su contenido y aplicación, dirigido a líderes, lideresas y directivos de las MIPYMEs que integran el Comité de Cadena.

4.6.2 Capacitaciones sobre Buenas Prácticas Empresariales:

Las capacitaciones están orientadas a fortalecer las capacidades de líderes y lideresas de las 18 MIPYMEs, por lo que se desarrollarán un total de 4 áreas de capacitación para formar a 108 líderes y lideresas.

La primera área de capacitación abarca el uso de manuales de Buenas Prácticas Empresariales, elaborados por los consultores. Participarán 108 participantes, seis personas por MIPYME (90 líderes y lideresas y el Gerente), durante dos días de capacitación para cada manual.

Cuadro No.4 Capacitación sobre uso de Manuales de Buenas Prácticas Empresariales	
Temática Principal	Sub temas
1) Procedimientos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación ▪ Organización ▪ Dirección ▪ Control ▪ Aspectos financieros ▪ Seguimiento y evaluación ▪ Manejo de informes ▪ Preparación de informes financieros ante Junta Directiva y Asamblea general.
2) Recursos Humanos y materiales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de recursos humanos ▪ Selección, contratación, evaluación y desarrollo de personal ▪ Compensación salarial, beneficio y prestaciones laborales ▪ Contratación de consultores y empleados temporales. ▪ Gestión de voluntariado ▪ Uso de recursos de la MIPYME (económicos, mobiliario y equipo, y materiales)
3) Comunicación Interna y Externa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocolo para la comunicación externa ▪ Política y procedimientos ▪ Protocolo relativo a donantes ▪ Protocolo sobre socios y aliados ▪ Protocolo sobre la Junta Directiva / Junta asesora ▪ Protocolo relativa al gobierno ▪ Protocolo sobre el sector privado ▪ Protocolo sobre la crisis ▪ Estrategia sobre relaciones públicas (público objetivo, marcas, productos y materiales de relaciones públicas y protocolo a de atención a visitas) ▪ Productos de relaciones públicas (Hoja de datos, página Web, mantas afiches, historiad e éxitos) ▪ Herramientas y equipo de comunicaciones ▪ Relaciones con los medios (protocolo para las comunicaciones con los medios, lista de contactos de medios)
4) Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de sostenibilidad financiera ▪ Guía para escribir propuestas ▪ Guía para escribir plan de negocios ▪ Gerencia de la membresía ▪ Análisis de costo beneficio cuotas de miembros ▪ Rastreo de relaciones con donantes ▪ Directorio de donantes

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directorio de socios
--	--

La segunda área de capacitación trata sobre el Sistema de Control Interno como parte de las Buenas Prácticas Empresariales. Participarán 108 participantes, seis personas por MIPYME (90 líderes y lideresas y 18 Gerentes), durante dos días de capacitación.

Cuadro No. 5 Capacitación sobre Sistemas de Control Interno	
Temática Principal	Sub temas
1) Sistema de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas administrativas ▪ Niveles de autoridad y responsabilidad ▪ Sistema Contable ▪ Catálogo de cuentas ▪ Libros contables ▪ Sistema Financiero ▪ Cumplimiento de obligaciones fiscales ▪ Plantillas administrativas ▪ Pago en efectivo ▪ Arqueo de caja chica ▪ Recibos ▪ Análisis de cotizaciones ▪ Vale de caja Chica ▪ Solicitud de cheque ▪ Informe de gastos de viaje ▪ Solicitud de reembolso de cheque ▪ Liquidaciones de anticipo ▪ Requisición de compras ▪ Hojas de tiempo ▪ Bitácora de vehículos ▪ Inventario

La tercera área de capacitación trata sobre el Sistema de Micro finanzas y manejo de créditos como parte de las Buenas Prácticas Empresariales. Participarán 108 participantes, seis personas por MIPYME (90 líderes y lideresas y 18 Gerentes), durante dos días de capacitación.

Cuadro No. 6 Capacitación sobre Sistema de Micro finanzas y créditos	
Temática Principal	Sub temas
1) Manejo de Micro finanzas y manejo de créditos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico financiero ▪ Entidades de acceso al crédito ▪ Plan estratégico de sostenibilidad financiera ▪ Reglamento de manejo de créditos. ▪ Instrumentos para manejo de créditos

La cuarta área de capacitación trata sobre el Desarrollo Empresarial como parte de las Buenas Prácticas Empresariales. Participarán 108 participantes, seis personas por MIPYME (90 líderes y lideresas y 18 Gerentes), durante dos días de capacitación por cada tema.

Cuadro No.7 Desarrollo Empresarial	
Temática Principal	Sub temas
1) Fortalecimiento de Gobernanza de las MIPYMEs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad social ▪ Compromiso y rendición de cuentas ▪ Uso eficiente de los recursos ▪ Revisión continua de la gobernanza en las MIPYMEs
2) Fortalecimiento de la Gestión Administrativa de la MIPYMEs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naturaleza, magnitud de las MIPYMEs ▪ Fundamentos legales ▪ Complejidad estructural y funcional ▪ Preparación Estados financieros y su interpretación.
3) Fortalecimiento de la inserción en el mercado de PYMEs con estrategia de Cadenas de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de inserción de mercados • Decisiones básicas Mercado, medio y momento • Tipos de estrategias, primaria: exportación Directa e indirecta • Estrategias secundarias: Subcontratación, franquicias y Alianzas estratégicas
4) Consolidación y Expansión de la Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • La cadena de valor en MIPYMEs productivas • Modelos de creación de valor • Creación de valor de MIPYMEs especializadas • Creación de valor con entidades mediadoras

4.7 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto “Fortalecimiento organizativo y empresarial de los cacaocultores de la Región Norte” contempla tres componentes:

4.7.1 Acciones y justificación de las actividades propuestas

COMPONENTE 1. FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO Y EMPRESARIAL

Este componente permitirá que las MIPYMEs se fortalezcan al interno, asegurándose que permanezcan fieles a su misión o propósito, estableciendo sistemas para apoyar la gestión de controles y operar de manera transparente, creándole sistemas útiles y prácticos donde utilizarán operaciones fáciles de adaptar a sus condiciones de trabajo. Al mismo tiempo permitirá que se fortalezca el Comité de Cadena de Valor del Cacao.

El fortalecimiento organizacional se puede enmarcar dentro del desarrollo en dos niveles:

El primer nivel está orientado al fortalecimiento de las MIPYMEs, con las que se implementarán las actividades para el logro de los objetivos y resultados planteados en el Proyecto, están planteados en el Cuadro No.8 Marco Lógico del Proyecto, siendo el primer objetivo y su resultado el siguiente:

Objetivo 1. Mejorar la capacidad administrativa y empresarial de las MIPYMEs de cacao cultores de la Región Norte para impulsar el Desarrollo Económico Local Sostenible.

R1.01. Implementación de Buenas Prácticas Empresariales - BPE- en las MIPYMEs que producen cacao en la región Norte.

Para lograr los resultados se tiene previsto la elaboración de Manuales institucionales para implementar Buenas Prácticas Empresariales –BPE–, entre los cuales se mencionan: a) Manual de Procedimientos administrativos, b) Recursos Humanos y Materiales, c) Comunicación Externa e Interna y, d) Sostenibilidad Financiera, e) Manual de micro finanzas y manejo de créditos.

Para realizar estas actividades se contratarán servicios de consultoría para desarrollar un diagnóstico general de la situación de las MIPYMEs y la preparación de los cuatro manuales con los contenidos mínimos para que sean utilizados de base para que las 18 MIPYME puedan utilizar como instrumento de trabajo. Así mismo, los consultores deberán capacitar a 108 líderes y lideresas, donde se incluyen a los gerentes de las MIPYMEs, quienes a su vez participan o forman parte del Comité de Cadena.

El segundo nivel está orientado al fortalecimiento del Comité de Cadena de Valor del cacao²⁸, el que fue conformado para ser representante de la cadena de valor ante el Proyecto Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa –PMIPYME–, dar el seguimiento a los sub proyectos y sub donaciones, proponiendo ejecutores y velando por la transparencia y el buen desarrollo de las mismas. Así mismo, dar respaldo a las inversiones realizadas, finiquitando los sub proyectos y sub donaciones que se realicen con la Unidad Ejecutora del Proyecto –UEP– y otros donantes. Se tiene previsto que los gerentes participen en todo el proceso de capacitación y al mismo tiempo puedan sostener 12 talleres de trabajo donde planificarán y realización el monitoreo y evaluación de las actividades, para el seguimiento y mejora continua de los procesos.

²⁸ El comité de cadena de valor de cacao, responde su creación para ejercer representatividad e la cadena de valor, siendo el punto de convergencia entre el sector público y privado, que permite el crecimiento de la competitividad de la misma. Tomado del Manual del Comité de cadena, PMIPYME GT-8000, Junio 2015.

R2. 01 Es Desarrollar un Sistema de Gobernanza organizacional en la MIPYMEs de cacao en la Región Norte.

La gobernanza es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Este es un pilar fundamental de que los productores produzcan con responsabilidad Social, pues a través de su toma de decisiones, una MIPYME puede hacer posible un cambio hacia un conducta socialmente más responsable.

Para que una MIPYME se reconozca que tiene una buena gobernanza²⁹, se destaca: impulsar estrategias y objetivos de responsabilidad social, avanzar en materia de compromiso y rendición de cuentas, crear una cultura de responsabilidad social, establecer incentivos para conseguir un desempeño positivo en responsabilidad social, hace un uso eficiente de los recursos, mejorar las oportunidades de grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, minorías étnicas, etc.) para ocupar puestos de liderazgo, atender las necesidades de las partes interesadas y de las generaciones futuras, mejorar la comunicación con las partes interesadas, fomentar la participación de miembros de la organización den las actividades de responsabilidad social y hacer una revisión continua de la gobernanza de la organización.

Reviste de importancia al interno de las MIPYMEs de la Cadena de Valor de Cacaocultores de la Región Norte desarrollar la estratégica de Gobernanza, la Planeación estratégica, la sostenibilidad financiera y el manejo de micro finanzas y créditos, con la finalidad de manejar criterios que permitan hacer uso eficiente de los recursos y en forma transparente.

Se tiene previsto la contratación de cuatro consultores por cinco meses para desarrollar las capacitaciones de Desarrollo empresarial; los contenidos y materiales didácticos serán dotados por FUNDASISTEMAS, quienes disponen de estos módulos.

COMPONENTE 2. FORMACIÓN DEL RECURSOS HUMANO LOCAL

Este componente permitirá que las MIPYMEs fortalezcan el recurso humano local en forma integral, abordándose con ellos los contenidos sobre la implementación de Buenas prácticas Empresariales y Gobernanza; reforzando sus conocimiento los temas de enfoque de género y Juventud.

El objetivo y resultado de éste componente se describe a continuación:

Objetivo 2. Mejorar las capacidades del recurso humano local, para impulsar el desarrollo estratégico de las MIPYMEs de cacaocultores de la Región Norte.

R1.02. Existe recurso humano local capacitado para administrar MIPYMEs que producen cacao con enfoque empresarial sostenible. (Económico, social y ambiental), con énfasis en atender jóvenes y mujeres.

²⁹ Responsabilidad social de las organizaciones y Gobierno Corporativo, ISO 26000. 2011

Para lograr el resultado se tiene previsto capacitaciones para socializar el contenido los manuales elaborados para las MIPYMEs, haciendo uso de métodos participativos, con técnicas como “aprender haciendo”, los temas a considerar para su desarrollo integral se deben aplicar las Buenas Prácticas Empresariales.

Al final del proyecto se contará con 90 líderes y lideresas capacitadas, los que podrán apoyar a las MIPYMEs en el acompañamiento a productores (hombres y mujeres) en las parcelas y los directivos realizarán actividades vinculadas al manejo administrativo de la MIPYME a que pertenecen.

Los módulos de capacitación son a) La Gobernanza de las organizaciones. b) Gestión Administrativa de la Empresa. c) Comercialización Efectiva. d) Consolidación del Negocio. Expansión de la Empresa y proyección comunitaria.

Se integrarán en total a 108 líderes y lideresas (90 líderes y lideresas y 18 Gerentes locales) quienes participan en todos los eventos programados, los participantes deben apoyar constantemente a la Junta Directiva en la aplicación de Buenas Prácticas Empresariales y formar un recurso humano valioso para las MIPYMEs.

El equipo técnico contratado dará seguimiento a cada una de las actividades programadas y acompañaran las acciones que las Juntas Directivas y Gerentes, programen para la implementación de las Buenas prácticas Empresariales.

Los eventos de capacitación están programados de la siguiente manera: Los eventos de Desarrollo empresarial se desarrollaran en tres sitios de convergencia, dentro de un periodo de seis meses para hacer más eficientes los recursos y que el número de participantes sea el adecuado en cada actividad.

Mientras que las otras áreas de capacitación se programarán cuando se tenga disponible los productos, ya que previamente se estarán construyendo por los consultores y la participación de los Directivos de las MIPYMEs., se tendrá un espacio de otros seis meses posteriores.

COMPONENTE 3. GESTIÓN, MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

Las alianzas estratégicas se deben realizar con la finalidad de aprovechar los recursos físicos, económicos que disponen instituciones que promueven el desarrollo rural en el cultivo del cacao en el territorio, principalmente aquellas que tienen como objetivo impulsar la cadena de valor del cacao, ya sean estas ONG's internacionales que canalizan recursos de la cooperación internacional y Organizaciones de Gobierno.

Objetivo 3. Desarrollar y promover la imagen institucional y el mercadeo y comercialización de las MIPYMEs de cacaocultores de la Región Norte.

R1. 03 Se realiza gestión de alianzas estratégicas y promoción del mercadeo y comercialización de las MIPYMEs rurales que producen cacao.

Este componente dará a conocer a las MIPYMEs, por lo que se desarrollará la imagen Corporativa de la Cadena de Valor del Cacao, promocionando la calidad del cacao y todas las actividades que realizan alrededor del proceso productivo del cultivo, y que benefician a los asociados y las comunidades; haciendo énfasis en los cambios que se están alcanzado a través del esfuerzo de las MIPYMEs y de la intervención de la entidades que promueven el desarrollo económico local.

Se contará con una página Web donde todas las MIPYMEs podrán subir información y pondrán información que deseen comunicar a sus colaboradores y donantes, así mismo dar a conocer la calidad de materia prima que disponen y lograr relaciones comerciales con empresas, sobre todo para mejorar las condiciones de sus negocios y por ende aumentar el margen de ganancias para los asociados.

Se ampliarán los conocimientos de líderes y lideresas, sobre el tema de mercadeo y comercialización, introducción a las exportaciones y el tema de inocuidad de alimentos, a través del equipo técnico y expertos contratados, para facilitar su participación en las ferias de negocios y aumentar su autoestima.

Se participará en ferias nacionales, para dar a conocer las actividades que realiza la cadena de cacao y la búsqueda de nichos de mercados que permitan mejorar oportunidades para colocar el cacao y mejorar los precios del cacao. Se busca aumentar en al menos un 15% el volumen de las ventas y lograr mejores precios a los que obtienen actualmente.

EJES TRANSVERSAL

Todas las actividades que se promuevan las MIPYMEs tienen como eje transversal tres aspectos, mejorar la participación de hombres y mujeres, aumentar la participación de jóvenes y que las actividades productivas y económicas se realicen con pertinencia cultural. Estos ejes deben ser considerados en todos los procesos a realizarse dentro del Proyecto, en las capacitaciones promoviendo la participación de mujeres y jóvenes; los instrumentos que se estarán elaborando, deben tomar en cuenta los ejes transversales.

Género

Se entiende el enfoque de género como el proceso que integra las normas y principios de actuación de las MIPYMEs que ayudan a romper con las construcciones culturales de desigualdad, y que incide en mejorar las condiciones de la mujeres y su participación en igual de condiciones.

Juventud

El proyecto busca la integración y participación de la juventud en las actividades productiva, brindando nuevos conocimientos para tener nuevos espacios de desarrollo personal y laboral, donde se les dé certeza que en un futuro cercano, puedan construir su propio desarrollo con oportunidades donde pueden ser más competitivos y que formen parte de las MIPYMES de la Cadena de Valor de cacao.

Multiculturalidad

La cultura Maya es parte fundamental de la comunicación interna de las comunidades y de los procesos productivos del cacao, las actividades que se realicen tienen que fortalecer la relación entre culturas, respetar los aspectos propios de las comunidades y la historia ancestral que representa el cultivo en Guatemala.

4.7.2 Marco lógico

El Proyecto de fortalecimiento organizativo y empresarial de los cacaocultores de la Región Norte, busca contribuir al desarrollo de las capacidades organizacionales y empresariales de 18 MIPYMES de cacaocultores de la Región Norte promoviendo el Desarrollo Económico Local Sostenible, donde se beneficiarán a 3,412 productores de cacao.

La ejecución del proyecto permite mejorar el desempeño de las MIPYMES; en el contexto de una intervención de desarrollo donde se mejorará la capacidad de las organizaciones para ejecutar actividades de tipo productivo y administrativo para el buen funcionamiento de la actividad primaria del cacao, así mismo, promover darle valor agregado al proceso productivo y subir un escalón en favor de los productores con énfasis en la atención a jóvenes y mujeres.

A continuación se presenta el marco lógico del Proyecto, el que permitirá el fortalecimiento y mejorar las capacidades de las Juntas Directivas, Líderes y lideresas y la integración de Gerentes para la conducción de las MIPYMES implementando Buenas Prácticas Empresariales.

Cuadro No. 8 Marco Lógico del Proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial de cacaoctores de la Región Norte

Objetivo de impacto de Proyecto:	Contribuir en el desarrollo las capacidades organizacionales y empresariales de 18 MIPYMEs de 3,412 cacaoctores de la Región Norte para impulsar el Desarrollo Económico Local Sostenible.		
Detalles del Plan	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo 1. Mejorar las capacidades organizacionales, administrativas y empresariales de las MIPYMEs de cacaoctores de la Región Norte con enfoque asociativo y pertinencia cultural.			
R1.01 Implementadas acciones relacionadas a Buenas Prácticas Empresariales - BPE- en las MIPYMEs que producen cacao en la Región Norte.	<ul style="list-style-type: none"> -18 MIPYMEs desarrollan capacidades e implementan Buenas Prácticas Empresariales. -Al menos 4 Manuales elaborados e implementados en las MIPYMEs. -18 MIPYMEs cuentan con manual de procedimientos administrativos y contables. -18 equipos de cómputo, software, desk top y accesorios periféricos -18 unidades de mobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> -Línea base inicial y final. - Informe de evaluación de medio término. - Informes de monitoreo. - Informe de evaluación final. - Hojas de Inventario. - Fotografías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las MIPYMEs están legalmente constituidas y vigentes las inscripciones correspondientes. -Existe voluntad política de socios estratégicos de apoyar procesos de gestión de las MIPYMEs.
Preparar los Manuales de BPE: A.1 Manual de procedimientos administrativos A.2 Manual de Recursos Humanos y Materiales. A.3 Manual de Comunicación Externa e Interna. ³⁰ A.4 Manual de Sostenibilidad Financiera. ³¹	<ul style="list-style-type: none"> - 6 de manuales de BPE elaborados por las 18 MIPYMEs. -18 MIPYMEs desarrollan plan de acción de las Buenas Prácticas Empresariales (A1, A2, A3, A4, A5) - 18 informes de monitoreo y evaluación elaborados por MIPYMEs. - 1 Planes de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> -Manuales de Buenas Prácticas y Empresariales impresos. -Informes de monitoreo y evaluación, impresos. -Actas de asamblea por MIPYME. -Manual de procedimientos administrativos. - Manual de Recursos Humanos y Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existe voluntad política de las MIPYMEs de implementar los manuales de Buenas Prácticas Empresariales para su fortalecimiento organizativo y mejorar los controles internos tanto contables como administrativos que favorecen la gestión financiera de proyectos.

³⁰ Manual de comunicación Externa e Interna: Cuentan con este manual ABOSELNOR, Cooperativa Xalbal, ADAC y APODIP.

³¹ Estrategia de sostenibilidad: cuentan con ésta estrategia las organizaciones ADAC y APODIP.

<p>A.5 Manual de micro finanzas y manejo de créditos. A.6 Manual del Sistema de Control Interno.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Comunicación Externa e Interna. - Manual de Sostenibilidad Financiera. - Manual de micro finanzas y manejo de créditos. - Manual del Sistema de Control Interno. 	
<p>R2.01 Desarrollar un Sistema de Gobernanza organizacional y comunicación para la toma de decisiones en las MIPYMEs de cacao en la Región Norte con procesos participativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -18 MIPYMEs desarrollan capacidades e implementan la Gobernanza organizacional. -18 gerentes locales promueven el desarrollo local y fortalecen la toma de decisiones en las MIPYMEs. 	<ul style="list-style-type: none"> -Línea base inicial y final. - Informe de evaluación de medio término. - Informes de monitoreo - Informe de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las MIPYMEs están legalmente constituidas y vigentes las inscripciones representante legal. -Existe voluntad política de los actores de apoyar procesos de gestión de las MIPYMEs.
<p>A.1 Integración de 18 Gerentes de MIPYMEs para atender las necesidades de los asociados principalmente a grupos vulnerables (mujeres y jóvenes). A.2 Fortalecimiento del Comité de Cadena para coordinar y gestionar acciones priorizadas de las MIPYMEs. A.3 Plan de sostenibilidad social con la participación de jóvenes y mujeres (uno por Región) A.4 Plan de comunicación interna y externa para la divulgación de logros</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 18 Gerentes locales se integran a las MIPYMEs. -1 Estrategia de Gobernanza de MIPYMEs - 1 Comité de Cadena de Valor del cacao Región Norte hace incidencia. - 3 Planes de sostenibilidad social con participación de jóvenes y mujeres. -3 Planes de comunicación interna y externa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Documento de Estrategia de Gobernanza. - Planillas de control -Planes estratégicos por MIPYME -Planes de sostenibilidad social con participación de jóvenes y mujeres. - Planes de comunicación interna y externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe voluntad política de Junta Directiva de las MIPYMEs.

institucionales, riesgos, oportunidades y la toma de decisiones. (Uno por Región)			
R3.01 Fortalecidas las capacidades de los actores de las MIPYMEs en el manejo contable y fiscal transparentando los procesos administrativos.	-18 MIPYMEs diagnosticadas y regulada su situación contable y fiscal. 18 MIPYMEs manejando el sistema de control interno tanto productivo como comercial.	-Diagnósticos contable y fiscal. - Contabilidad al día. -Solvencia fiscal reciente, menor de 90 días. -Software instalado.	-Las MIPYMEs generan excedentes para para cubrir con sus obligaciones fiscales. -Existe un conocimiento y registro contable de las MIPYMEs.
A.1. Realizar diagnóstico contable y fiscal de las MIPYMEs. A.2. Actualización contable y cumplimiento de obligaciones fiscales. A.3 Definir figura estructura organizativa adecuada para comercializar productos de las MIPYMEs de las Cadena de Valor. A.4 implementar el sistema Interno de Control –SIC- en las MIPYMEs	-18 diagnósticos contable y fiscal de MIPYMEs. - 1 solvencia fiscales en las 18 MIPYME de la Cadena de Valor de cacao. - 1 software contable en las 18 MIPYMEs de la Cadena de Valor de cacao. - 1 Sistema de Control Interno para cada MIPYME.	-Diagnósticos contable y fiscal. - Contabilidad al día. -Solvencia fiscal reciente, menor de 90 días. -Software instalado.	-Las MIPYMEs generan excedentes para para cubrir con sus obligaciones fiscales. -Existe un conocimiento y registro contable de las MIPYMEs.
R4.01 Capacidad de responder eficientemente a requerimientos de entidades de micro finanzas, para acceso al crédito para el manejo de plantaciones y acopio de cacao para su procesamiento.	-18 MIPYMEs con capacidades para el acceso a créditos.	-Lista de chequeo de requisitos estándar por MIPYME de cumplimiento de requisitos de acceso al crédito. -Diagnóstico Elaborados de las MIPYMEs. -Diagnóstico de entidades financieras.	- MIPYMEs llenan los requisitos exigidos por los entes de micro finanzas. -Existen financiamientos que apoyan el enfoque de Cadenas de Valor.
A.1 Diagnóstico de entidades micro financieras nacionales y extranjeras con	-1 Diagnóstico de entidades micro financieras nacionales y extranjeras de atención al sector agrícola.	-Diagnóstico de micro financieras nacionales y extranjeras, para el acceso al crédito.	- Existen entidades financieras que apoyan la producción y comercialización agrícola.

<p>enfoque social de apoyo a la Cadena de Cacao. A.2 Diagnóstico de situación de las MIPYMEs para perfilar el proyecto de gestión del crédito considerando riesgos y capacidad de pago. A.3 Vincular las negociaciones de crédito a los contratos comerciales (MIPYME – comprador – financista)</p>	<p>-18 Diagnósticos de oportunidad de acceso al crédito de las MIPYMEs. -18 MIPYMEs con capacidades para el acceso a créditos.</p>		
Detalles del Plan	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo 2. Mejorar las capacidades del recurso humano local para impulsar las estrategias de cada MIPYMEs de cacaocultores de la Región Norte.			
<p>R1.02 Existe recurso humano local capacitado para administrar MIPYMEs que producen cacao con enfoque empresarial sostenible (Económico, social y ambiental), con énfasis en atender a jóvenes y mujeres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación en BPE para 18 MIPYMEs, con pertinencia cultural. - Plan de capacitación sobre desarrollo Empresarial para 90 líderes y lideresas y 18 Gerentes de las MIPYMEs. -Plan de capacitación sobre Sistema de Control Interno. -Plan de capacitación sobre acceso a créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Línea base inicial y final - Informe de evaluación de medio término. - Informes de monitoreo - Informe de evaluación final. -Plan de capacitación con pertinencia de género, cultural y ambiental. -Listado de participantes. -Bitácora de fotografías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen líderes y lideresas comprometidos con el Desarrollo Económico de sus comunidades y de las MIPYMEs.
<p>A.1 Formación a Juntas Directivas orientado en la aplicación de los Manuales sobre BPE e incidencia para el desarrollo Económico Local. a) Manual de procedimientos administrativos. b) Manual de Recursos Humanos y Materiales. c) Manual de Comunicación Externa e Interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Plan de capacitación de Junta Directivas para implementar BPE en las MIPYMEs. - 1 Plan de formación de Gerentes De MIPYMEs -5 líderes y lideresas capacitados por MIPYME, y 18 Gerentes para un total de 108 participantes de la cadena de valor del cacao. 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de capacitación con pertinencia de género y juventud. -Listado de participantes por evento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existe voluntad política de los líderes y lideresas para fomentar el Desarrollo Económico Local.

<p>d) Manual de Sostenibilidad Financiera. e) Manual de micro finanzas y manejo de créditos.</p> <p>A.2 Formación de 108 (90 líderes y lideresas de las MIPYMEs y 18 gerentes) a) La Gobernanza de las MIPYMEs. b) Gestión Administrativa de la Empresa. c) Inserción en el mercado con estrategia de cadena de valor. d) Consolidación del Negocio y Expansión de la cadena.</p> <p>A.3 Formación sobre Sistema de Control Interno a integrantes de Junta Directiva, 6 personas por organización.</p> <p>A4. Formación sobre finanzas a 108 integrantes de Junta Directiva, 6 personas por organización.</p> <p>A.5 Interacción y participación en el modelo de gestión del Comité de Cadena de Valor de cacao de la Región Norte. (18 MIPYMEs).</p>	<p>-18 Juntas Directivas capacitados en el uso de Manuales de Buenas Prácticas Empresariales. -1 plan de planificación, monitoreo y evaluación de Comité de Cadena de Cacao.</p>		
<p>Insumos: Recurso humano de las MIPYMEs, asesoría de consultoría empresarial, vehículos de cuatro ruedas, equipo de cómputo y recursos económicos.</p>			

Detalles del Plan	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo 3. Desarrollar estrategias para la gestión de alianzas, el mercadeo y comercialización de las MIPYMEs de cacao cultores de la Región Norte.			
R1.03 Fortalecidas las capacidades en planificación y alianzas estratégicas para la gestión empresarial de las MIPYMEs.	<ul style="list-style-type: none"> - 11 Planes estratégicos elaborados y 7 revisados y actualizados³². - 5 alianzas estratégicas con OG's, ONG's y aliados comerciales. -Existen un plan de negocios de las MIPYMEs que conforman la Cadena de cacao cultores de la Región Norte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de negocio elaborado. - Planes estratégicos por MIPYME - Convenios y acuerdos de cooperación. -Planes de acción de Juntas Directivas por MIPYME. -Contratos de compra venta de cacao. 	<ul style="list-style-type: none"> -Que los directivos de las MIPYMEs muestren disponibilidad de trabajo y compromiso de asumir compromisos contractuales. - Existen oportunidades para la comercialización de producción.
<p>A.1 Desarrollar el Plan estratégico de las MIPYMEs</p> <p>A.2 Realizar alianzas estratégicas para fortalecer la asociatividad de la Cadena de Valor.</p> <p>A.3 Desarrollar el Plan de Negocios de la Cadena de Valor de las MIPYMEs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 11 Planes estratégicos elaborados y 7 revisados y actualizados³³. -18 Juntas Directivas ejecutan acciones para implementar plan estratégico. - 5 alianzas estratégicas con OG's, ONG's y aliados comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planes estratégicos por MIPYME - Convenios y acuerdos de cooperación. -Planes de acción de Juntas Directivas por MIPYME. 	<ul style="list-style-type: none"> -Que los directivos de las MIPYMEs participen activamente y completen el proceso de capacitación.
R2.03. Se ha desarrollado imagen y posicionamiento empresarial como parte del mercadeo de las MIPYMEs rurales que producen cacao.	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Página Web de la Agrocadena de cacao funcionando y actualizada mensualmente por las MIPYMEs. - 1 marca comercial desarrollada. -Participación en dos ferias nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Página Web de la Agrocadena. -Marca comercial de la Agrocadena. -Serie de instrumentos promocionales 	<ul style="list-style-type: none"> -Existen aliados comerciales que permiten el crecimiento de las MIPYMEs rurales. -Existen espacios de acceso a recursos económicos de

³² Planes estratégicos a formular: ADIOCAP, Cooperativa Alianza R.L., ADIOSESMAC, ASOVICHE, ASOSEVMAQ, APRODERK, ASODIRP, KA'TB'ALPOM, ADIRE, Cooperativa Xalbal R.L. y Waxaquib Tzikin.

³³ Planes estratégicos a formular: ADIOCAP, Cooperativa Alianza R.L., ADIOSESMAC, ASOVICHE, ASOSEVMAQ, APRODERK, ASODIRP, KA'TB'ALPOM, ADIRE, Cooperativa Xalbal R.L. y Waxaquib Tzikin.

	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en una feria internacional. - realización de 6 intercambio de experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> -informes de participación de eventos comerciales. 	Cooperantes e instituciones de Gobierno.
<p>A.1 Construcción de una página Web de la cadena de valor de cacao de la región Norte de Guatemala.</p> <p>A.2 Desarrollar la imagen institucional de la MIPYME (1 marca de la Agrocadena, formato de tarjetas de presentación, banners, mantas promocionales y diseños de material promocional).</p> <p>A.3 Participación en ferias comerciales nacionales e internacionales. Intercambio de experiencias entre productores</p> <p>A.4 intercambios de experiencias entre MIPYMEs y cacaocultores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Página Web funcionando y actualizada mensualmente. -1 marca comercial desarrollada. - 1 set promocional para las MIPYMEs. -Participación 16 líderes y lideresas participan en 2 ferias nacionales para la promoción de la Agrocadena de cacao y su vinculación con el mercado. - Participación en ferias internacionales. -Participación de 240 productores en intercambios de experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Página Web de la Agrocadena. -Marca comercial de la Agrocadena. -Serie de instrumentos promocionales. -informes de participación en Ferias comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existen apropiación de las MIPYMEs de las gestiones que realiza el Comité de la Cadena de Valor.
<p>Insumos: Recurso humano de las MIPYMEs, asesoría para el diseño gráfico y construcción de página Web, vehículos de cuatro ruedas, equipo de cómputo y recursos económicos.</p>			

4.7.3 Riesgos identificados y medidas de mitigación

A continuación se presenta un análisis de los riesgos del sub proyecto y medidas de mitigación.

Cuadro No. 9 Riesgos identificados y medidas de mitigación

Tipo de Riesgo	Riesgo	Acciones para minimizar el riesgo
Social	La región agrícola rural tiene como principal riesgo los índices de violencia por la inseguridad debido a la falta de empleo y los índices de pobreza de Alta Verapaz (78.83%) y pobreza extrema (16.8%), índices de pobreza de Quiché (81%) y pobreza extrema (25.6%), y los índices de pobreza de Petén (49.42%) y pobreza extrema (16.25%) ³⁴	<p>Mejorar las condiciones económicas de las familias a través de un modelo incluyente que ofrezca condiciones de equidad necesarias para propiciar su propio desarrollo, realizando prácticas empresariales que permitan la competitividad de la cadena e identificar nuevas relaciones comerciales que aumenten los ingresos de las familias.</p> <p>Disponer de un manual de seguridad para la movilidad del personal técnico que asista las organizaciones.</p> <p>Generar estrategias de comunicación que permita la mejor integración de los diferentes actores de la comunidad: mujeres, jóvenes y niños.</p> <p>Desarrollar alianzas estratégicas con los gobiernos locales (alcaldía, municipalidad, ministerio de salud y educación, etc.), con el fin de que con la implementación de este proyecto se logre un avance integral y compartido con todos los actores de la comunidad de influencia del proyecto.</p>
Político	Impulso de proyectos asistencialistas clientelares, con donación de alimentos con fines políticos, que limita el fortalecimiento de las capacidades productivas de forma sostenible y de empoderamiento de familias campesinas.	<p>El enfoque de producción y de fortalecimiento de capital humano y social del proyecto debe ser sensible, para que las familias seleccionadas cumplan los compromisos adquiridos.</p> <p>Desarrollar un proceso de socialización del proyecto claro con el fin de dar a conocer los beneficios a largo plazo en beneficio de los gobiernos locales, estructuras organizativas locales, comunidades, familia e individuo</p>

³⁴ Fuente: Planes de desarrollo departamental de Alta Verapaz, Quiché y Petén, editados por SEGEPLAN, Año 2010.

Ambiental	Condiciones climáticas adversas como presencia de frentes fríos, condiciones favorables para desarrollo de plagas y enfermedades debido al cambio climático.	Desarrollar innovaciones agroecológicas para mejorar la capacidad de resiliencia de los productores del cacao y la adaptación al cambio climático.
Económico	Dependencia económica de pocos rubros y establecimiento del cacao como un cultivo de traspato, obteniendo bajos rendimientos.	Desarrollar estrategias alternativas para la generación de ingresos producto de la diversificación de la producción, así como la generación de actividades especializadas de Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas Empresariales, Buenas prácticas de valor agregado a la producción base. Generar valor agregado a partir de conformación de la Agrocadena del cacao.

4.7.4 Monto total de inversión y detalle por categoría de apoyo

El sub proyecto parte de la premisa que se atenderán a 18 MIPYMEs, las que están seleccionadas por su nivel organizativo y participación productiva, el fortalecimiento está orientado a que todas las MIPYMEs participen y reciban el apoyo financiero, a través de la implementación del proyecto. A continuación se presenta el total de los rubros de inversión de los servicios de Desarrollo Empresarial.

Cuadro No.10 Monto total del Sub Proyecto: Fortalecimiento organizativo y empresarial de los cacaocultores de la Región Norte.

DETALLE	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q 4,194,300.00	Q 4,194,300.00	Q -
Fondo de Inversión	Q 406,500.00	Q 325,200.00	Q 81,300.00
TOTAL...	Q 4,600,800.00	Q 4,519,500.00	Q 81,300.00

En el cuadro No.11 se presenta el presupuesto que se utilizará para realizar las actividades para impulsar el Desarrollo empresarial del Proyecto, que consiste en la elaboración de instrumentos de trabajo de las MIPYMEs, la capacitación sobre temas de Buenas Prácticas Empresariales y el acompañamiento técnico del Sub Proyecto.

Cuadro No.11 Detalle del presupuesto Desarrollo Empresarial

Código	Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total Quetzales
1	Servicios de Desarrollo Empresarial				Q 4,194,300.00
	Asistencia técnica productiva y administrativa				
O.1	Mejorar la capacidad administrativa y empresarial de las MIPYMEs				650,000.00
1.1	Facilitadores Elaboración de Manuales	Consultores			650,000.00
a	Elaboración 4 manuales de Buenas Prácticas Empresariales: Procedimientos Administrativos, Recursos humanos y materiales, Manual de comunicación Interna y Externa, Sostenibilidad financiera. (Consultor 6 meses)	Consultor /Capacitador	1	140,000.00	140,000.00
b	Elaboración de Planes Estratégicos para las MIPYMEs	Consultor	11	30,000.00	330,000.00
c	Un Plan de Negocios para la Cadena de Valor de Región Norte	Consultor	1	60,000.00	60,000.00
d	Un Sistema de Control Interno de la MIPYME	Consultor	1	60,000.00	60,000.00
e	Un Manejo de Micro finanzas y manejo de créditos	Consultor	1	60,000.00	60,000.00
O.2	Mejorar las capacidades de recurso humano local				525,300.00
2.1	Facilitadores Instructores				180,000.00
	Instructores de Capacitaciones	Consultor			180,000.00
	Instructores en Desarrollo Empresarial (4)	5 meses/hombre	18	10,000.00	180,000.00
2.2	Capacitación				345,300.00
2.2.1	Capacitación de uso y manejo de manuales (4 cursos, dos días completos por manual)				108,000.00
	Alimentación y hospedaje para 6 personas por organización, dos días. 4 Manuales	Participantes	432	150.00	64,800.00

	Materiales	Manuales impresos	432	100.00	43,200.00
2.2.2	Capacitación BPEs (4 Módulos de Desarrollo Empresarial dos días completos c/u)				108,000.00
a	Fortalecimiento de la Gobernanza de las organizaciones.				27,000.00
	Material Didáctico, por organización	módulos impresos	108	100.00	10,800.00
	Alimentación y hospedaje 5 personas por organización + Gerente)	participantes	108	150.00	16,200.00
b	Fortalecimiento de la Gestión Administrativa de PYMES				27,000.00
	Material Didáctico, por organización	módulos impresos	108	100.00	10,800.00
	Alimentación y hospedaje 5 personas por organización + Gerente)	participantes	108	150.00	16,200.00
c	Fortalecimiento de la inserción en el Mercado de PYMES con estrategia de cadenas de valor.				27,000.00
	Material Didáctico, por organización	módulos impresos	108	100.00	10,800.00
	Alimentación y hospedaje 5 personas por organización	participantes	108	150.00	16,200.00
d	Consolidación y Expansión de la cadena de valor.				27,000.00
	Material Didáctico, por organización	módulos impresos	108	100.00	10,800.00
	Alimentación y hospedaje 5 personas por organización + Gerente)	participantes	108	150.00	16,200.00
2.2.3	Capacitación sobre Sistema de Control Interno				27,000.00
	Material Didáctico por organización	módulos impresos	108	100.00	10,800.00

	Alimentación y hospedaje para 6 personas	participantes	108	150.00	16,200.00
2.2.4	Capacitación sobre Sistema Micro finanzas y manejo de créditos				27,000.00
	Material Didáctico por organización	módulos impresos	108	100.00	10,800.00
	Alimentación y hospedaje para 6 personas	participantes	108	150.00	16,200.00
2.2.5	Capacitación a Gerentes de MIPYMEs				15,300.00
	Material Didáctico por organización	módulos impresos	18	100.00	1,800.00
	Alimentación y hospedaje para 18 personas (5 eventos)	participantes	90	150.00	13,500.00
2.2.5	Talleres de planificación, seguimiento y monitoreo de Comité de Cadena para 25 integrantes, 12 eventos	Participantes	300	200.00	60,000.00
0.3	Desarrollar la gestión e intercambio comercial de las MIPYMEs				266,000.00
3.1	Mercadeo y comercialización				266,000.00
	Intercambio de experiencias	Participantes	6	15,000.00	90,000.00
	Participación en ferias nacionales	Participantes	6	6,000.00	36,000.00
	Participación en ferias Internacionales	Participantes	2	30,000.00	60,000.00
	Consultoría Diseño de Marca de Cadena de Valor y materiales de promoción	Consultor	1	80,000.00	80,000.00
4	Gastos de funcionamiento				2,753,000.00
4.1	Personal técnico operativo	Personal			2,436,000.00
	Coordinador del Proyecto (1)	Meses	24	25,000.00	600,000.00
	Equipo técnico (3 técnicos)	Meses	22	36,000.00	792,000.00
	Estipendio Gerente	Gerentes	24	27,000.00	648,000.00
	Contadores (3)	Meses	22	18,000.00	396,000.00

4.3	Gastos administrativos				317,000.00
	Viáticos	Unidad	1	288,000.00	288,000.00
	Útiles oficina	Unidad	1	20,000.00	20,000.00
	Mantenimiento equipo oficina	Unidad	18	500.00	9,000.00
	PRESUPUESTO DE DESARROLLO				4,194,300.00

Nota: El rubro de viáticos es necesario para atender las supervisiones y acompañamiento de las capacitaciones y asesoría técnica.

En el cuadro No.12 se presenta el presupuesto que se utilizará para realizar la adquisición de equipo a través del Fondo de Inversión, que consiste en la compra de equipo de oficina, mobiliario y vehículos, para el fortalecimiento institucional y el acompañamiento técnico del Sub Proyecto.

Cuadro No.12 Detalle del presupuesto Fondo de Inversión

Código	Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
2	FONDO DE INVERSIÓN				406,500.00
2.1	Equipo de computo				268,470.00
2.1.1	Computadoras Desk Top, con accesorios periféricos.	Unidad	18	8,000.00	144,000.00
2.1.2	Software contable.	Unidad	18	5,000.00	90,000.00
2.1.3	Impresoras - escáner	Unidad	18	1,915.00	34,470.00
2.2	Mobiliario				33,030.00
2.2.1	Sillas Plásticas	unidad	216	40.00	8,640.00
2.2.2	Escritorios tipo secretarial, de 2 gavetas y un comodín de madera.	unidad	18	855.00	15,390.00
2.2.3	Silla Secretarial	Unidad	18	500.00	9,000.00
2.3	Vehículos				105,000.00
2.3.1	Motocicletas	Unidad	3	35,000.00	105,000.00
	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN				406,500.00

Nota: El rubro de compra de vehículos para el fortalecimiento organizativo y el desplazamiento del equipo técnico para atender las supervisiones de consultorías y acompañamiento de las capacitaciones y asesoría técnica.

En el cuadro No.13 Se presenta el presupuesto general de la inversión, indicando el aporte del Proyecto y la contrapartida de las MIPYMEs

Cuadro No.13 Presupuesto general de la Inversión

Código	Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total	% de inversión	Aporte Proyecto		Contrapartida MIPYME 20 %	
1	Servicios de Desarrollo Empresarial				Q 4,054,300.00		4,054,300.00			
	Asistencia técnica									
1.1	Facilitadores Elaboración de Manuales	Global	1	Q 570,000.00	Q 570,000.00	12.78	570,000.00	100%		
2.1	Facilitadores Instructores	Global	1	Q 180,000.00	Q 180,000.00	4.04	180,000.00	100%		
2.2	Capacitación	Global	1	Q 285,300.00	Q 285,300.00	6.40	285,300.00	100%		
3.1	Mercadeo y comercialización	Global	1	Q 266,000.00	Q 266,000.00	5.96	266,000.00	100%		
4.1	Personal técnico operativo	Global	1	Q 2,436,000.00	Q 2,436,000.00	54.61	2,436,000.00	100%		
4.3	Gastos administrativos	Global	1	Q 317,000.00	Q 317,000.00	7.11	317,000.00	100%		
2	Fondos de Inversión				Q 406,500.00		325,200.00		51,542.00	
2.1	Equipo de computo	Global	1	Q 268,470.00	Q 268,470.00	6.02	214,776.00	80%	53,694.00	20%
2.2	Mobiliario	Global	1	Q 33,030.00	Q 33,030.00	0.74	26,424.00	80%	6,806.00	20%
2.3	Vehículos	Global	1	Q 105,000.00	Q 105,000.00	2.35	84,000.00	80%	21,000.00	20%
TOTAL DE PRESUPUESTO DE INVERSIÓN					Q 4,460,800.00	100.00	4,379,500.00	98.18	51,542.00	1.16
					\$ 583,111.11					

4.7.5 Monto total de inversión por beneficiario

El monto de inversión promedio a realizar por MIPYME es de Q 255,600.00 (doscientos cincuenta y cinco mil seiscientos quetzales) equivalente a \$ US 33,411.76 (treinta y tres mil cuatrocientos once mil 76/100 dólares). Para sumar el total del proyecto de Q 4,600,800.00 (Cuatro millones seis cientos mil ochocientos quetzales exactos).

A continuación se presentan las inversiones por organización:

Cuadro No.14 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	ADAC		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q214,683.33	Q214,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q237,266.67	Q232,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.15 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	ADIOCAP		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q244,683.33	Q244,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q267,266.67	Q262,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.16 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	ADIRE		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q244,683.33	Q244,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q267,266.67	Q262,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.17 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	ADIOESMAC		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q244,683.33	Q244,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q267,266.67	Q262,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.18 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	APODIP		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q214,683.33	Q214,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q237,266.67	Q232,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.19 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	APROCAV		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q214,683.33	Q214,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q237,266.67	Q232,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.20 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	APRODERK		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q244,683.33	Q244,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q267,266.67	Q262,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.21 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	ACESEVMAQ		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q244,683.33	Q244,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q267,266.67	Q262,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.22 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	ASOSELNOR		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q214,683.33	Q214,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q237,266.67	Q232,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.23 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	ASODIRP		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q244,683.33	Q244,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q267,266.67	Q262,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.24 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	ASOVICHE		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q244,683.33	Q244,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q267,266.67	Q262,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.25 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	COACAP		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q214,683.33	Q214,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q237,266.67	Q232,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.26 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	Cooperativa Alianza R.L.		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q244,683.33	Q244,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q267,266.67	Q262,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.27 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	Cooperativa Xalbal R.L.		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q244,683.33	Q244,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q267,266.67	Q262,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.28 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	KA'TB'ALPOM		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q244,683.33	Q244,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q267,266.67	Q262,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.29 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	Maya Q'eqchi' - Waxaqib Qej-		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q214,683.33	Q214,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q237,266.67	Q232,750.00	Q4,516.67

Cuadro No.30 Costo e inversión del sub proyecto Fortalecimiento Organizativo y Empresarial

DETALLE	OXLAJU NOOJ		
	TOTAL	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q214,683.33	Q214,683.33	Q0.00
Fondos de Inversión	Q22,583.33	Q18,066.67	Q4,516.67
TOTAL	Q237,266.67	Q232,750.00	Q4,516.67

4.7.6 Duración del sub proyecto

La duración del Proyecto es de dos años la que está diseñada para realizar los instrumentos para implementar las Buenas Prácticas Empresariales en el Primer año del Sub Proyecto y para darle un acompañamiento después de elaborados los instrumentos para su aplicación.

A continuación se presenta el plan cronograma de actividades.

4.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro No.31 Cronograma de actividades del Proyecto "Fortalecimiento organizativo y empresarial de la Región Norte.

Objetivos/Resultados/Actividades	U. MEDIDA	CANTIDAD	AÑO 1				AÑO 2					
			i	ii	iii	iv	i	ii	iii	iv		
Objetivo 1. Mejorar las capacidades organizacionales, administrativas y empresariales de las MIPYMEs de cacao cultores de la Región Norte con enfoque asociativo y pertinencia cultural.												
R1.01 Implementadas acciones relacionadas a Buenas Prácticas Empresariales - BPE- en las MIPYMEs que producen cacao en la Región Norte.												
A.1 -A.4 Preparar los Manuales de BPE: Procedimientos administrativos; M. de recursos humanos; M Comunicación externa e interna; M. Sostenibilidad financiera. 4 para cada MIPYME.	Manuales	4	x	x	x							
A.5 Manual de micro finanzas y manejo de créditos.	Manual	1			x	x						
A.6 Sistema de Control Interno de las MIPYMEs	Sistema de control	1			x							

A.7 Diagnósticos contables y fiscal de las MIPYMEs, para lograr la actualización.	Diagnósticos	18	x	x	x	x						
A. 8 Planes de Negocios	Planes	1		x								
A.9 Plan Estratégico	Planes	11		x	x	x						
R2.O1 Desarrollar un Sistema de Gobernanza organizacional y comunicación para la toma de decisiones en las MIPYMEs de cacao en la Región Norte con procesos participativos.												
A.1 Integración de 18 Gerentes de MIPYMEs para atender las necesidades de los asociados principalmente a grupos vulnerables (mujeres y jóvenes).	Gerentes	18	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A.2 Fortalecimiento del Comité de Cadena para coordinar y gestionar acciones priorizadas de las MIPYMEs.	Estrategia	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A.3 Plan de sostenibilidad social con la participación de jóvenes y mujeres (uno por Región)	Plan	1				x						
A.4 Plan de comunicación interna y externa para la divulgación de logros institucionales, riesgos, oportunidades y la toma de decisiones. (Uno por Región)	Plan	1		x								
R3.O1 Fortalecidas las capacidades de los actores de las MIPYMEs en el manejo contable y fiscal transparentando los procesos administrativos.												

A.1. Realizar diagnóstico contable y fiscal de las MIPYMEs.	Diagnósticos	18	x	x						
A.2. Actualización contable y cumplimiento de obligaciones fiscales.	Solvencias	18		x	x	x				
A.3 Definir figura estructura organizativa adecuada para comercializar productos de las MIPYMEs de las Cadena de Valor.	Figura legal	1			x	x				
A.4 implementar el Sistema Interno de Control –SIC- en las MIPYMEs	SIC	18	x	x	x	x	x	x	x	x
R4.01 Capacidad de responder eficientemente a requerimientos de entidades de micro finanzas, para acceso al crédito para el manejo de plantaciones y acopio de cacao para su procesamiento.										
A.1 Diagnóstico de entidades micro financieras nacionales y extranjeras con enfoque social de apoyo a la Cadena de Cacao.	Diagnóstico	1	x	x						
A.2 Diagnóstico de situación de las MIPYMEs para perfilar el proyecto de gestión del crédito considerando riesgos y capacidad de pago.	Diagnóstico	18	x	x						
A.3 Vincular las negociaciones de crédito a los contratos comerciales (MIPYME – comprador – financista)	Contratos	8			x	x	x	x		
A4. Elaborar Planes de negocio de la Cadena de Valor de cacao Región Norte.	Planes de negocios	1			x	x				

Objetivo 2. Mejorar las capacidades del recurso humano local para impulsar las estrategias de cada MIPYMEs de cacao cultores de la Región Norte.													
R1.02 Existe recurso humano local capacitado para administrar MIPYMEs que producen cacao con enfoque empresarial sostenible (Económico, social y ambiental), con énfasis en atender a jóvenes y mujeres.													
A.1 Formación a Juntas Directivas orientado en la aplicación de los Manuales sobre BPE e incidencia para el desarrollo Económico Local.	Plan de capacitación	1				x	x						
A.2 Formación de 108 (90 líderes y lideresas de las MIPYMEs y 18 gerentes)	Plan capacitación	1				x	x	x					
a) La Gobernanza de las MIPYMEs. b) Gestión Administrativa de la Empresa. c) Inserción en el mercado con estrategia de cadena de valor. d) Consolidación del Negocio y Expansión de la cadena.	Talleres	4						x	x	x			
A.3 Formación sobre Sistema de Control Interno a integrantes de Junta Directiva, 6 personas por organización.	Plan de capacitación	1						x	x	x	x	x	
A4. Formación sobre finanzas a 108 integrantes de Junta Directiva, 6 personas por organización.	Plan de capacitación	1							x	x	x		
A.5 Interacción y participación en el modelo de gestión del Comité de Cadena de Valor de cacao de la Región Norte. (18 MIPYMEs).	Reuniones	12				x	x	x	x	x	x	x	x

Objetivo 3. Desarrollar estrategias para la gestión de alianzas, el mercadeo y comercialización de las MIPYMEs de cacaocultores de la Región Norte.										
R1.03 Fortalecidas las capacidades en planificación y alianzas estratégicas para la gestión empresarial de las MIPYMEs.										
A.1 Desarrollar el Plan estratégico de las MIPYMEs	Plan estratégico	11		x	x	x				
A.2 Realizar alianzas estratégicas para fortalecer la asociatividad de la Cadena de Valor.	Alianzas	5	x		x		x			
R2.03. Se ha desarrollado imagen y posicionamiento empresarial como parte del mercadeo de las MIPYMEs rurales que producen cacao.	Imagen institucional de la cadena de valor	1								
A.1 Construcción de una página Web de la cadena de valor de cacao de la región Norte de Guatemala.	Página Web	1		x	x					
A.2 Desarrollar la imagen institucional de la MIPYME (1 marca de la Agrocadena, formato de tarjetas de presentación, banners, mantas promocionales y diseños de material promocional).	Imagen institucional	Varios		x	x					
A.3 Participación en ferias comerciales nacionales.	2 ferias nacionales	2			x		x			
A.4 Participación en ferias comerciales internacionales.	1 feria internacional	4					x			
A.5 intercambios de experiencias entre MIPYMEs y cacaocultores.	Intercambios	6		x				x		

4.9 PLAN DE SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL

Para lograr la sostenibilidad ambiental requerida por el Sub Proyecto y cumplir con políticas nacionales así como de los donantes, se requiere considerar las actividades siguientes:

Contratar a profesionales y técnicos identificados con la población rural, con conocimientos en temas ambientales, que tengan habilidades para planificar y desarrollar talleres participativos y que conozcan los diferentes tipos de vulnerabilidad a que están sometidas las poblaciones de la Región Norte de Guatemala, así como conocer sobre la gestión de recursos y trabajar en equipo, así como potenciar sus habilidades para desarrollar alianzas estratégicas con otros actores que tengan afinidad de acciones al sub proyecto.

Estrategia No.1 Contratación del Coordinador del equipo, adicional al conocimiento técnico sobre el cultivo de cacao, debe conocer sobre procedimientos administrativos para administrar una MIPYME, con conocimientos de género, juventud y multiculturalidad.

Estrategia No.2 El personal técnico y consultores, deben conocer métodos participativos incluyentes, con la finalidad de transmitir de mejor manera la temática y que sea efectiva la transferencia del conocimiento. Se deben tomar en cuenta los ejes transversales en todas las capacitaciones, es decir el enfoque de género, juventud y multiculturalidad.

Estrategia No. 3 En los instrumentos a desarrollar se deben considerar la sostenibilidad financiera, social y ambiental, de tal manera que las MIPYMEs cuenten con herramientas fáciles de adoptar e implementar al momento de ejecutar sus actividades.

Estrategia No. 4 Identificar desde el punto de vista institucional- ambiental los aspectos legales que deben considerarse al momento de ejecutar proyectos agrícolas, como el proyecto de la cadena de cacao.

Estrategia No. 5 Monitoreo y evaluación, se recomienda que dentro del Plan de monitoreo y evaluación se programe un capítulo para verificar trimestralmente el avance de las actividades, los indicadores y la consideración de los ejes transversales.

4.10 ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

A continuación se presentan los elementos a considerar para lograr la sostenibilidad y seguimiento del sub proyecto de Buenas Prácticas Empresariales:

4.10.1 Colaboración de aliados estratégicos

Las MIPYMEs deben de desarrollar la habilidad de realizar alianzas estratégicas con los actores que están relacionados con la Cadena de Valor de Cacao, tanto en el nivel local, nacional e internacional.

Por la actividad productiva de la Cadena de Valor de Cacao, el Comité de Cadena de Cacao y las MIPYMEs deben estar vinculado con el Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura,

Ganadería y Alimentación, como parte de las relaciones institucionales que son rectoras del tema y actualmente éstas impulsan el desarrollo rural y las MIPYMEs, a través de Agrocadenas o Cadenas de Valor.

El Comité de Cadena y miembros de Junta Directiva estarán participando en eventos comerciales que se desarrollan en Guatemala, por ello tiene que tener un acercamiento a las instituciones que lo promueven. Por lo regular la institución que impulsan estas actividades es la AGEXPORT en el ámbito nacional. Así mismo, se debe tener la apertura para relacionarse con la Cooperación Internacional, especialmente Taiwán e Italia, quienes tienen una relación con el MAGA y muestran interés en apoyar las Cadenas de Valor.

Para implementar las Buenas Prácticas Empresariales, se tendrá que conocer la normativa fiscal, para disponer de los mecanismos para el cumplimiento de las obligaciones fiscales de las MIPYMEs, para evitar pérdida de recursos económicos y afectar el patrimonio de las organizaciones.

La participación en la Cadena de Valor a nivel región Norte y el Nivel Nacional, permite que el Comité de Cadena, tenga un posicionamiento y capacidad de gestión ante organizaciones gubernamentales y no Gubernamentales que tienen presencia en el territorio, esta acción permite que una clara retroalimentación de la problemática desde el ámbito nacional y cómo repercute en las acciones que son prioritarias en la región.

4.10.2 Gobernanza y poder local

El sub Proyecto debe ser parte de la estrategia que tiene la Cadena de Valor a nivel nacional para que forme parte de los planes de desarrollo y operativos para la inversión, logrando así recursos para hacer factible la ejecución de sub proyecto de Fortalecimiento organizativo y empresarial de los cacaocultores de la Región Norte.

La gobernanza resulta que es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Es por ello que se ha contemplado la formación de líderes, lideresas y miembros de Junta Directiva para desarrollar habilidades en los dirigentes de las MIPYMEs.

4.10.3 Formación de Juntas Directivas y líderes – lideresas

El conocimiento como resultado de la formación programado en el sub proyecto, es un conjunto de información sobre Buenas Prácticas Empresariales que darán experiencia a los líderes-lideresas y directivos de las MIPYMEs, en el manejo administrativo con un enfoque empresarial a los cacaocultores de la región.

La formación a través de los intercambios, participación en ferias deja un legado de experiencias vividas a los participantes, lo que permite tener mejor criterio y facilita la toma de decisiones, lo que hace más fácil la gobernanza de las MIPYMEs en el territorio.

4.11 PROPUESTA FINANCIERA

El presupuesto total del Proyecto es de Q 4.600,800.00 (Cuatro millones seiscientos mil ochocientos quetzales exactos), el que está orientado a crear condiciones para desarrollar los Servicios de Desarrollo Empresarial de 18 MIPYMEs de la Cadena de Valor de cacao, e invertir recursos para el fortalecimiento institucional, de tal manera que se pueda responder con responsabilidad social y empresarial todos aquellos compromisos que se adquieran con donantes, compradores y colaboradores institucionales.

5. ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA DEL SUBPROYECTO

Se ha realizado un análisis financiero del proyecto, considerando que el fortalecimiento organizativo y empresarial de las MIPYMEs, lo que permitirá producir y comercializar la producción en condiciones grupales y en atención a compromisos comerciales que se adquieran con empresas que forman parte de la Cadena de Valor de los cacaocultores de la Región Norte.

El análisis contempla la comercialización del 100% de la producción en baba y cacao seco fermentado³⁵, y una estimación de gastos operativos por organización de Q 60,000.00 anuales. Los resultados del análisis se realizaron en una proyección de cinco años y un crecimiento en las ventas de un 15%, los resultados reflejan que el VAN es positivo con un valor de Q 178,689 y una tasa Interna de Retorno de Capital del 19.59% y una relación de Beneficio /Costo de 1.37.

5.1 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión tomada como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados para la inversión que realizará el sub proyecto va implicar el supuesto de una oportunidad de “reinvertir”. Diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual o valor presente neto (VAN) es igual a cero.

La TIR puede utilizarse como indicador de rentabilidad del sub proyecto, debido a que la TIR se compara con una tasa mínima o el coste de oportunidad e la inversión, en este sub proyecto la TIR tiene un valor de 19.59%

³⁵ Según la línea base 2015. La producción total de las 18 MIPYMEs: cacao seco es de 2,790.3 quintales y cacao en baba la producción estimada es de 8,371.90 quintales.

**Cuadro No. 32 Tasa Interna de Retorno Financiero
(TIR) 19.59%**

CONCEPTO/AÑO	0	1	2	3	4	5
Inversión	Q(4,600,800.00)					
Ingresos adicionales a año 0		Q 1,363,751	Q 1,363,751	Q 1,434,938	Q 1,819,351	Q1,904,776
Flujos de Caja Adicionales	Q(4,600,800.00)	Q 1,363,751	Q 1,363,751	Q 1,434,938	Q 1,819,351	Q1,904,776

5.2 VALOR PRESENTE NETO

El Valor actual neto, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Para el sub proyecto el VAN es de 178.69 por lo que el proyectos es bueno económicamente por la magnitud del mismo.

Cuadro No. 33 Valor Actual Neto

Valor actual Neto

CONCEPTO/AÑO		0	1	2	3	4	5
Inversión		Q (4,600,800.00)					
Ingresos adicionales a año 0			Q 1,363,751	Q 1,363,751	Q 1,434,938	Q 1,819,351	Q 1,904,776
Flujos de Caja Adicionales		Q (4,600,800.00)	Q 1,363,751	Q 1,363,751	Q 1,434,938	Q 1,819,351	Q 1,904,776
Factor Descuento	18.00%	Q 1.00	Q 0.85	Q 0.72	Q 0.61	Q 0.52	Q 0.44
Valor Actual		Q (4,600,800.00)	Q 1,155,721	Q 979,424	Q 873,348	Q 938,401	Q 832,595
VAN			178,689				

5.3 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN Y PLAN DE FINANCIAMIENTO

El sub proyecto muestra que el análisis financiero permite un periodo de recuperación de las inversiones en el primer año de ejecución del Proyecto, debido a que las MIPYMEs cuentan con plantaciones en producción y la proyección de ingresos está proyectado de las ventas de la producción de cacao en baba y cacao seco fermentado, que producen las 18 MIPYMEs, información recabada en las visitas de campo.

5.4 PROTOCOLO DE LIQUIDACIÓN DE CONTRATOS

Ver anexo

5 Anexos

- Presentación BPE cacao
- Resumen ejecutivo BPE cacao
- Guía de liquidación de contratos
- Análisis financiero Proyecto 3 cacao
- Presupuesto del Proyecto 3
- Beneficiarios Proyecto 3 cacao
- TdR BPE Asistencia técnica
- TdR BPE Cacao Región Norte
- Memoria de reuniones y visitas Fotografías BPE Cacao

BIBLIOGRAFÍA

1. ANTONIO ARGANDOÑA & RICARDO ISEA SILVA. ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. IESE Business School Universidad de Navarra. Junio 2011. 34p.
2. Dirección de Planeamiento. Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-. 2014. Perfil comercial del cacao. Con apoyo técnico del proyecto AdA-Integración y de la empresa EURECNA. 11 p.
3. Dirección de Planeamiento. Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-. 2013. El agro en cifras, Productos de exportación, cultivo de Cacao. Página 55.
4. Instituto Nacional de Estadística -INE-. 2006. Necesidades Básicas Insatisfechas al 2002. Guatemala. 36 p.
5. Instituto Nacional de Estadística -INE-. 2011. Pobreza en Guatemala. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida -ENCOVI-. Guatemala. 18 p.
6. Instituto Nacional de Estadística -INE-. 2012. Encuesta Nacional del Empleo e Ingresos -ENEI-. Guatemala. 50 p.
7. MINECO. 2015. Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Informe de Consultoría. Fernando Conde. 65p.
8. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-, Informe nacional de desarrollo humano. 2005. Diversidad étnico-cultural y desarrollo humano: La ciudadanía en un Estado plural. Editorial sur. Guatemala. 450 p.
9. Puluc Patzán, M, A. 2009. Diagnóstico socioeconómico, potencialidades productivas y propuestas de inversión, municipio de Cobán, Alta Verapaz. Ejercicio Profesional Supervisado Lic. Contador Público y Auditor. Guatemala, USAC. 149 p.
10. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-. 2011. Plan de Desarrollo Departamental de Alta Verapaz. Consejo de Desarrollo Departamental de Alta Verapaz. Guatemala. 121 p.
11. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-. 2010. Plan de Desarrollo Santa María, Cahabón, Alta Verapaz. Consejo Municipal de Desarrollo del Municipio de Santa María Cahabón, Alta Verapaz. Guatemala. 109 p.
12. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-. 2010. Plan de Desarrollo Santa Catalina La Tinta, Alta Verapaz. Consejo Municipal de Desarrollo del Municipio de Santa Catalina La Tinta. Guatemala. 120 p.

13. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-. 2010. Plan de Desarrollo Departamental PDD de Quiché. Consejo Departamental de Desarrollo de Quiché. Guatemala. 134 p.
14. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-. 2010. Plan de Desarrollo Ixcán, Quiché. Consejo Municipal de Desarrollo del municipio de Ixcán, Quiché. Guatemala. 99 p.
15. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-. 2013. Diagnóstico Territorial de Petén. Serviprensa. Guatemala. 178 p.
16. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-. 2010. Plan de Desarrollo Municipal San Luís, Peten. Consejo Municipal de Desarrollo del municipio de San Luís del departamento de Petén. Guatemala. 129 p.
17. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-. 2010. Plan de Desarrollo Poptún, Peten. Consejo Municipal de Desarrollo del municipio de Poptún del departamento de Petén. Quiché. Guatemala. 124 p.