



Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial

Guatemala 2015

Contenido

I. Introducción	1
II. Objetivos 3	
a) Objetivo General.....	3
b) Objetivos específicos.....	3
III. Indicadores claves de resultados del sub proyecto.	4
IV. Marco Conceptual	5
4.1 Gobernanza	5
4.2 Control interno.....	5
4.3 Guía	6
4.4 Contabilidad administrativa	6
4.5 El plan de márketing (Plan de comercialización).....	6
V. Marco Metodológico	7
5.1 Tipo de investigación	7
5.2 Población muestra de la investigación:	7
5.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos:.....	10
5.4 Diseño de la investigación	10
5.5 Entrevistas con actores claves de la situación de las organizaciones.	12
6. Beneficiarios y localización de la intervención	13
6.1 Distribución geográfica por regiones de organizaciones productoras de cardamomo en alta Verapaz.....	13
6.2 Característica del departamento a implementar el sub-proyecto	14
6.3 Relación comité de cardamomo y ejecución sub-proyecto	15
6.4 Conformación de Junta Directiva del comité de cadena de cardamomo	16
6.5 Organizaciones asesoras del comité de cadena.....	17
6.6 Organizaciones a beneficiar y número de socios.....	17
6.7 Clasificación de las organizaciones.	19
6.8 Duración Proyecto.....	23
VII. Situación de las organizaciones productoras de Cardamomo.	23
7.1 Análisis e interrelación de las entrevistas realizadas:	23

7.2 Alcances y límites del fortalecimiento organizacional	25
7.2.1 Alcances	25
7.2.2 Limitantes.....	25
7.2.3 Cruce de información	27
a) Análisis de la situación de las organizaciones con relación a sus obligaciones fiscales	28
8. Propuesta de sub-proyecto	28
8.1 Descripción de la intervención en la propuesta.....	28
a) Servicio de Desarrollo Empresarial.....	29
a.1) Asistencia técnica:	29
a.1.1. Contador Público Auditor Supervisor	29
a.1.2 Contadores administradores	31
a.1.3 Secretario Ejecutivo	33
a.2) Consultoría por producto:	35
a.2.1 Diseño de agenda laboral por cosecha (cereza y pergamino) con su respectiva impresión:	35
a.2.2 Consultoría de imagen empresarial (comité de producto cadena de valor de cardamomo	37
a.2.3 Plan estratégico de desarrollo y fortalecimiento organizacional (Gobernanza).....	38
a.2.4 Planes de negocios.....	40
a.2.5 Manuales de control interno.....	42
1) Manual de crédito:.....	43
2) Manual de compras, adquisiciones y contrataciones:	43
3) Manual de viáticos:.....	44
4) Manual de finanzas:	44
5) Manual de comercialización:	44
a.2.6 Auditoría externa.....	44
a.2.7 Ingeniero en sistemas informáticos.....	45
a.2.8 Diseño y creación de página web (comité de cadena de valor de cardamomo)	45

A.2.9 Asesoría jurídica en la constitución de organización	45
A.3 Capacitación	47
A.3.1 Buenas prácticas empresariales.....	47
A.3.2 Instructores.....	52
A.3.3 Material didáctico.....	52
A.3.4 Proceso de capacitación para obtener acceso a créditos.....	52
B) Fondo de Inversión	54
B.1) Equipo de cómputo.....	54
B.1.1) Computadora de escritorio:	54
B.1.2) Memorias externa de un Tera:	54
B.1.3 Licencias de anti virus:	54
B.1.4 Software contable:	54
B.2) Mobiliario y equipo.....	55
B.2.1 Escritorios secretariales:.....	55
B.2.2 Silla secretarial:	55
B.2.3 Archivo de cuatro gavetas:	56
B.2.4 Librera veinticuatro	56
B.3 Audio Visuales.....	56
9. Plan de intervención	57
9.1 Servicios de desarrollo organizacional en la ejecución de sub-proyecto	57
9.2 Empresa consultora ejecutora	57
9.3 Servicios de Desarrollo Empresarial	58
9.4 Fondo de inversión.....	59
9.5 Presupuesto general del proyecto.....	60
9.6 Inversiones y costos.....	62
9.6.1 Costos e inversión del sub-proyecto	62
9.6.2 Plan de desembolsos.....	63
9.6.3 Financiamiento de sub-proyecto	64
10. Análisis económico – financiero	66
10. 1 Costos de producción.....	67
10.2 Producción (venta he ingresos).....	68

10.3 Gastos Operacionales.....	69
10.4 Estado de resultados proyectado.....	71
10.5 Evaluación financiera	72
10.6 Tasa interna de retorno TIR	73
10.7 Valor actual neto VAN.....	74
11. Inversión por organización beneficiaria de sub proyecto	75
12. Flujo de caja Desembolsos	76
13. Protocolo de la liquidación de la inversión	81
14. Cronograma de actividades	82
15. Diseño de marco lógico	87
16. Propuesta sostenibilidad en la implementación de buenas prácticas empresariales BPE´s.	93
16.1 Alianzas Fundamentales	93
17. Plan de Salida sub-proyecto	95
18. Impacto esperado en la implementación de sub-proyecto	95
19. Plan de seguimiento y evaluación	97
20. Protocolo de indicadores	101
21. Marco Ambiental	111
21.1 Propuesta metodológica	111
21.2 Elaboración de estrategias.....	112
21.2.1 Estrategia 1 Apoyo de Organizaciones dedicadas al desarrollo económico de las comunidades en Alta y Baja Verapaz.....	113
21.2.2 Estrategia 2. Búsqueda de financiamiento.....	113
21.2.3 Estrategia 3. Capacitación	113
21.2.4 Estrategia 4. Convenio de Cooperación.....	114
21.2.5 Estrategia 5. Plan de monitoreo y evaluación	114
22. Inclusión social	114
23. ANEXOS	116
a) Checklist a organizaciones objeto de estudio.....	116
b. Cuestionario a representante legal de organización	122
C. Boleta a Contador de la organización.....	124

- d. Nota de solicitud de requerimientos de requisitos de crédito Root Capital. 127
- e. Matriz registro calificativo de organizaciones (Diagnóstico inicial, línea base, BPA's y desarrollo y fortalecimiento organizacional BPE's)..... 129

I. Introducción

En Guatemala, son muchas las organizaciones sin fines de lucro, que son conformadas día con día, estas a su vez, se organizan con la finalidad de poder recibir algún proyecto o bien algún beneficio requerido que sea solicita por la entidad de apoyo.

Sin embargo, se ha visualizado como concedores del campo de entidades no lucrativas, que estas a su vez tienden a desconocer procedimientos o bien no cuentan con la orientación adecuada al momento de hacer cumplir la formalidad y obligaciones respectivas con entidades que las fiscalizan.

Otra de las deficiencias, que se visualizan en la actualidad, es el hecho de que una organización, reciba el dinero para sus proyectos y quien le ha brindado el apoyo económico, no le da el seguimiento y monitoreo oportuno de la ayuda proporcionada.

Con lo anterior y en aras de poder brindar una consultoría, que beneficie a nuestra gente, es oportuno dar a conocer las necesidades imperantes que son requeridas por nuestra gente, estas relacionadas específicamente, al asesoramiento, capacitación y orientación respectiva, pero más allá de eso al buen uso de los recursos y sobre todo su efectivo control interno por medio de una guía, que pueda servir las misma como bitácora laboral y que está a su vez permita rendir en cualquier momento, información de razonabilidad tanto administrativa como financiera, ya que en la actualidad, son pocas las organizaciones que cuentan con todo el apoyo técnico y logístico encaminadas a buenas prácticas empresariales.

En la actualidad el acompañamiento contable que son prestados a las organizaciones que carecen de recurso y sobre todo de asistencia, tienen la dificultad de no tener una atención personalizada, que pueda brindar resultados

exigentes y óptimos para el mejoramiento y logro de objetivos trazados, en virtud que dichos servicios son prestados desde la cabecera departamental y que estos son únicamente en la operatividad de documentos, no así para los fines de razonabilidad y análisis requerido en las organizaciones.

Actualmente en las organizaciones objeto de estudio, son muy pocas que tienen una persona de planta para poder realizar la labor administrativa contable, de este número escaso quienes si tienen dicha posibilidad, cuentan con la necesidad de seguir dando continuidad a la labor de control que a la fecha llevan, y en el caso de aquellas que no tienen esa facilidad, se ve la necesidad imperante de poder actuar y brindar propuestas que tengan como resultado, el mejoramiento de gobernanza, mejor control administrativo contable y contar con estrategias de comercialización y financiamiento oportuno.

Con lo anterior, y ante el desconocimiento de nuestra gente en comunidades, y a falta de educación respectiva, es necesario contar con el acompañamiento y monitoreo oportuno, encaminado a que ellos puedan contar con un contador por eco-región y la supervisión periódica de un profesional en la rama de la contaduría pública y auditoría respectivamente, esto con fines de mejorar a través o por medio de un diseño de sub-proyecto de desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial, ya que es difícil conocer la rentabilidad, en caso concreto de cuanto es lo que se obtiene por cosecha de cardamomo y sobre todo, el poder visualizar el mejoramiento de la comercialización para los siguientes años.

Así mismo es necesaria la orientación jurídica y legal respectivamente, para las futuras organizaciones que deseen quedar formalmente inscritas, esto con la finalidad de poder llenar los requisitos indispensables para optar, tanto a un proyecto como para un crédito en el sistema financiero del país.

Lo anterior conlleva a poder brindar una propuesta técnica, dada en un diseño de sub-proyecto de desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial, con su respectiva propuesta financiera que permita su viabilidad entre otras.

II. Objetivos

a) Objetivo General

Fomentar el desarrollo y fortalecimiento organizacional de las MIPYME´s productoras de cardamomo implementando las buenas prácticas empresariales con enfoque de negocios, para mejorar su competitividad dentro de la cadena de valor de cardamomo en el departamento de Alta Verapaz.

b) Objetivos específicos

1. Fortalecimiento de gobernanza institucional y mejoramiento de desarrollo de capacidades, encaminadas a Buenas Prácticas Empresariales, acompañadas con su asistencia técnica respectiva.
2. Fortalecer los aspectos fiscales, contables y de control interno dentro de las organizaciones beneficiadas para el cumplimiento de las normas respectivas.
3. Establecer herramientas de control que permitan visualizar el cumplimiento de normativas de las áreas de microfinanciamiento y el fomento de la planificación estratégica en los diversos grupos productores de la cadena de valor de cardamomo.
4. Diseño de marco lógico y un plan de monitoreo de sub-proyecto “Desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial”; seguimiento, evaluación periódica, alcances y logros obtenidos.

III. Indicadores claves de resultados del sub proyecto.

De acuerdo con el indicador tomado de línea base, se brinda la solución en el logro de las necesidades detectadas, de esta forma se brindan otros indicadores de profundidad que vienen a colaborar con el fortalecimiento organizacional empresarial.

Tabla 1: Indicadores del sub-proyecto de Fortalecimiento Organizacional.

Línea Base	Sub-Proyecto	Indicador
26	24	Organizaciones con capacidades de Buena Prácticas Empresariales “BPE´s”, en Alta y Baja Verapaz.
	24	Planificación del Desarrollo de Fortalecimiento Organizacional Empresarial, con una cultura de gobernanza institucional y capacitación respectiva.
5,330	5,330	Productores (ras) implementan Buenas Prácticas Empresariales
	100%	De 24 organizaciones, cuentan con agenda laboral práctica verificable y sistematizada por la asistencia técnica.
	100%	De las 24 organización cuentan con un control interno que da nacimiento a las buenas prácticas administrativas contables, asistencia técnica de contador administrador responsable y auditor supervisor para su monitoreo
	40%	De las 24 Organizaciones con planes de comercialización y financiamiento a corto, mediano y largo plazo
	100%	Una organización que representa el 100% es inscrita con base a la asesoría jurídica, en la inscripción de nueva organización.
	100%	De 24 organizaciones cuentan con Diseño de marco lógico

IV. Marco Conceptual

4.1 Gobernanza

Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía¹.

4.2 Control interno

(Del Toro Rios, Fonteboa Vizcaíno, Armada Trabas, & Santos Cid, 2,005) Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad RAZONABLE al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad

Sigue diciendo (Del Toro Rios, Fonteboa Vizcaíno, Armada Trabas, & Santos Cid, 2,005); que las Características del Control Interno: Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. - En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.

¹ <http://dle.rae.es/?w=gobernanza&m=form&o=h>

Termina diciendo, que aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total. Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad. Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

4.3 Guía

Una guía de actividad empresarial es una herramienta analítica que tiene como fin facilitar información al emprendedor sobre un sector o actividad concreta.

Constituyen una herramienta analítica de información para el emprendedor, sobre actividades empresariales, para la puesta en marcha de su proyecto empresarial².

4.4 Contabilidad administrativa

(Horngren, Sundem, & Stratton, 2,006) Es una herramienta esencial que mejora la capacidad de un ejecutivo para tomar decisiones económicas eficaces. Debido a que la comprensión de los conceptos es más importante que la memorización de técnicas. El énfasis se centra en las decisiones de planeación y control.

4.5 El plan de márketing (Plan de comercialización)

De acuerdo con (Cohen, 2,008, pág. 10) ; Es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de márketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro, y bajo el ataque de los torpedos enemigos. Lleva su tiempo. El plan de márketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia este.

Termina diciendo (Cohen, 2,008) que el márketing a la vez, informa a detalle de las importantísimas etapas que se han de cubrir para llegar desde donde se está hasta

²<http://guias.bicgalicia.es/v2/nuevo/asp/individual/plantilla.asp?>

donde se quiere ir. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración del plan de marketing permite calcular cuánto se va a tardar e cubrir cada etapa y los recursos en dinero, tiempo y esfuerzo necesarios para hacerlo. Sin plan de marketing, ni siquiera sabe uno si ha alcanzado los objetivos.

V. Marco Metodológico

5.1 Tipo de investigación

Conforme a la investigación aplicada, se ha utilizado el tipo descriptivo, siendo este Según Tamayo y Tamayo M. (Pág. 35), en su libro Proceso de Investigación Científica, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

Según Sabino (1986) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”. (Pág. 51)

5.2 Población muestra de la investigación:

En el desarrollo del trabajo de campo efectuado, se tuvo a bien llegar a las siguientes organizaciones:

Tabla 2: Listado de organizaciones muestreadas en la etapa de campo.

No.	Organización por eco-región	Punto Convergencia
ECO REGION CENTRAL		
1	Cooperativa Integral Agrícola Ostua, Cobán	Cobán, A. V.
2	Asociación civil de pequeños y medianos agricultores del Kape, ASOKAPE, Carcha	Carchá A. V.
3	Consejo de Bienestar Social, CODEBIESCA	Carchá, A. V.
4	Cooperativa Agrícola Esmeralda Norte	Carchá, A. V.
5	Asociación De Desarrollo Integral de Mujeres Maya ASOIXQ	Carchá, A. V.
6	Cooperativa Integral de Comercialización Nuevo Amanecer Sexucti.	Carchá, A. V.
7	Consejo de Bienestar Social, CODEBIESCA.	Carchá, A. V.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2 A: Listado de organizaciones muestreadas en la etapa de campo.

No.	Organización por eco-región	Punto Convergencia
8	APODIP, Aldea Campur, La Tinta.	APODIP, La Tinta (Oficina)
9	Asociación Civil Campesina de Desarrollo Integral Jolomijix "ACDIJAV".	APODIP, La Tinta (Oficina)
ECO REGION CHAMA SUR (SENAHU)		
10	Cooperativa Integral Agrícola Semarac, Senahú	Cobán, A. V.
11	Cooperativa Agrícola Actelá, Senahú.	Cobán, A. V.
12	SIKAA BE, Cahabón.	Carchá, A. V.
ECOREGION LACHUA		
13	Cooperativa Integral de Comercialización Alianza, R. L. Corazal Cobán	Cobán, A. V.
14	Asociación de Pequeños agricultores MAYACUTAN, Chisec.	Chiséc, A. V.

Fuente: Comité de cadena de cardamomo.

De Las anteriores organizaciones, fue posible entrevistarse con los representantes legales, así mismo con sus contadores respectivamente, permitiendo con ello desarrollar una serie de preguntas para conocer su actuar, pero sobre todo la forma en que ellos llevan a cabo sus controles internos que dan nacimiento a una buena práctica empresarial o no, encaminada las mismas a factores de gobernanza, administrativa contable y planes de comercialización.

Tabla 3: Organizaciones muestra para la verificación de su situación fiscal y legal.

N o.	NIT	NOMBRE	REP. LEGAL	Contador	REP. LEGAL Localizado	CONTADOR No localizado
ECO REGIÓN CENTRAL						
1	28120647	Cooperativa Integral Agrícola Ostua, Responsabilidad Limitada	Coc Choc Guillermo,	Enio Orlando Chun	√	
2	32164629	Asociación Civil de Pequeños y Medianos Agricultores del Kape	Choc Figueroa Poou, Norma, Patricia	Héctor Macz Tipo	√	√
3	6427960	Cooperativa Agrícola Integral Esmeralda del Norte Responsabilidad Limitada	Cucul Sagui Sebastian,	Ricardo Macz	√	
4	34328181	cooperativa integral de Comercialización Nuevo Amanecer, Responsabilidad Limitada	Yoc Chilel Amadeo Mardoqueo	Ricardo Macz	√	
5	91427185	Consejo de Bienestar Social de Campur –CODEBIESCA-	Cu, Caal Erick Armando		√	√
6		Asociación de Desarrollo Integral de Mujeres Maya –ASOIXQ-	Talita Che Tiul	Melvin	√	√
Eco Región Sierra de Las Minas						
7	67329667	Asociación Civil camp de Desarrollo Integral de la comunidad Jolomijix del municipio de Panzos del Depto de A.V.	Tut, Cu Carlos Enrique	Alex Bol Cú	√	
8	35641274	Asociación de Productores Organicos para el Desarrollo Integral del Polochic -APODIP-	Lopez, Garcia Marvin Narciso	Dina Erazo	√	
eco región chama sur (senahu)						
9	4096746	Cooperativa Integral Agrícola Semarac r. l.	Choc Coc Braulio,	Enio Orlando Chun	√	
10	4202325	Cooperativa Integral Agrícola Actela r l	Sub Pop Oscar,	Enio Orlando Chun	√	
eco región chama norte						
11	74033433	Centro de Capacitación SIKABEE, China Sir Cahabón, Alta Verapaz	Jorge Anibal Alfaro Chen	Proceso de cambio	√	√
eco región lachua						
12	65778073	Cooperativa Integral de Comercialización Alianza, Responsabilidad Limitada	Reinoso Caal Roman,	Selvin Federico Bac	√	
13	36060801	Asociación de Pequeños Agricultores Maya Kutan	Flores Suruy Baudilio,	Ana Lucia Solares	√	

5.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos:

En el desarrollo de la presente consultoría, fue necesario recabar información, formulando instrumentos, tales como cuestionarios, entrevista y lo fundamental en conocer la aplicabilidad o no del control interno, sus riesgos por medio de un checklist, se detalla a continuación en el siguiente cuadro la forma en que se realizó al final esta parte medular investigativa y de campo.

Tabla 4: Listado de instrumentos de recopilación y medición de datos.

Sujetos de estudio y unidad de análisis	INSTRUMENTOS				
	CHECKLIST	CUESTIONARIO	ENTREVISTA	OBSERVACIÓN	ANÁLISIS DOCUMENTAL
Representante legal (Junta directiva)	√	√	√	√	√
Contador	√	√	√	√	
INACOOB			√	√	
SAT Exentos ciudad capital			√	√	
SAT Oficina Tributaria Cobán, A. V.			√	√	√
IGSS Inspector Patronal Cobán, A. V.			√	√	√
Fondo de Tierras				√	
Génesis Empresarial			√		
Banco Agro Mercantil			√		
Fundea			√		
Banco de Desarrollo Rural			√		
Root Capital					√
Oikocredit Guatemala					√

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Diseño de la investigación

Con la finalidad de cumplir lo requerido en los términos de referencia establecido, se da paso al cumplimiento como primer etapa de lo que es el plan de trabajo, incluyendo propuesta metodología y la verificación del trabajo, así como la agenda de reuniones de coordinación y retroalimentación con el equipo técnico del proyecto para realizar ajustes metodológicos y verificar el alcance del trabajo, todo lo anterior brindado en producto uno.

Seguidamente, se tiene a bien materializar lo planificado, con el trabajo de campo, consistente en visitar las organizaciones y realizar reuniones con los representantes de las mismas, así como con los contadores respectivamente, compartiendo con ellos sus experiencias y sobre todo lo retos y desafíos que en ellos existen según lo platicado de forma focal.

Nuestra investigación ha sido de forma descriptiva, siendo esta la encargada de indagar y buscar el sentir del fenómeno objeto de estudio, investigación de campo, lo que permitió establecer y poder realizar una propuesta viable como solución a las deficiencias que imperan a falta de buenas prácticas empresariales, dentro de la misma investigación documental, se tuvo a bien realizar cuestionarios, el uso del checklist, entrevistas con los representantes y contadores al momento de pasar nuestras boletas, entrevista con cámara de video y vía telefónica, con las entidades que se encuentran fiscalizando a organizaciones exentas.

Para el desarrollo investigativo, se consideraron los aspectos siguientes:

- Selección de 26 organizaciones que vienen de la línea base, siendo quienes califican para poder optar al sub proyecto.
- Depuración de dos organizaciones conforme a lo visualizado en cumplimiento a lo requerido por el Ministerio de Economía, con apoyo de comité asesor del mismo.
- Localización geográfica de organizaciones, divididas en cinco eco-regiones de Alta Verapaz.
- Contacto inicial, con representantes, y organizaciones de apoyo para las distintas asociaciones como lo son APODIP, y FEDECOVERA.
- Realización de trabajo de campo en comunidades, tanto fuera como dentro de la cabecera departamental de Alta Verapaz.
- Serie de entrevistas en Cobán, Alta Verapaz de las distintas instituciones que tienen relación con organizaciones exentas objeto de estudio.

- Desarrollo de nuestro marco contextual.
- Conceptualización en marco conceptual.
- Marco metodológico.
- Resultados de la investigación.
- Propuesta técnica de la solución a la problemática.
- Propuesta financiera conforme a viabilidad.
- Propuesta de términos de referencia de ejecución.

5.5 Entrevistas con actores claves de la situación de las organizaciones.

A continuación se presenta de un detalle de las herramientas usadas en el presente sub- proyecto en el siguiente orden:

- a) Checklist de control interno (Ver Anexo).
- b) En esta parte podremos visualizar las entrevistas realizadas a las entidades involucradas con el que hacer de las organizaciones, misma que sirve para conocer y emitir una opinión del actuar de las mismas y sobre todo, como son visualizadas por estas instituciones.

La finalidad primordial es conocer una opinión, y ver que deficiencias se encuentran en ellas, con la finalidad de poder proponer y sobre todo en miras de contar con un diseño de sub-proyecto de desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial.

Para comprender de mejor forma se detalla la presente edición de trabajo de campo realizado de la manera siguiente:

1. Breve introducción del trabajo de campo realizado, por parte de consultor de buenas prácticas empresariales.
2. Opinión de entidades financieras:
 - GENESIS (Jhonatan Cuc, en cargado agencia GENESIS Cobán)

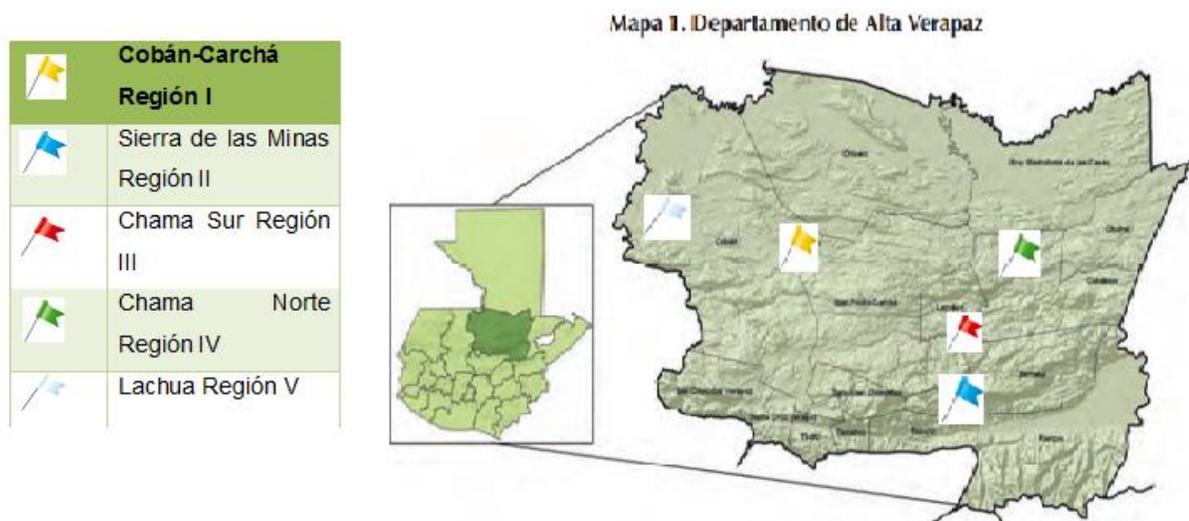
- BAM (José Daniel Alfaro Matías, Ejecutivo de Negocios)
 - BANRURAL (Roberto Choc, Gerente de Agencia FEDECOBERA Cobán)
 - Entrevista FUNDEA (Vía Telefónica).
3. Otras entidades de importancia relacionadas con el que hacer de las organizaciones.
- INACOOB (Rolando Paquib, Jefe Sub-Regional II-1)
 - SAT Lic. Hector Sacalchot entrevista vía telefónica (SAT Central)
 - SAT Lic. Alexander Hueso, Oficina Tributaria Cobán, Alta Verapaz.

6. Beneficiarios y localización de la intervención

6.1 Distribución geográfica por regiones de organizaciones productoras de cardamomo en alta Verapaz.

El sub-proyecto de desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial de las MIPYME's productoras de cardamomo, las cuales serán beneficiadas por el presente sub-proyecto, fueron identificadas por el comité de cadena de valor quien realizo un mapeo de las mismas aunada a las identificadas en la evaluación cualitativa realizada por consultores del proyecto de fortalecimiento de la productividad de las MIPYME's. Así mismo el comité realizo una clasificación de las zonas significativas de producción de cardamomo tomando en cuenta: 1) Producción, 2) Características agroclimáticas, 3) Tipo de suelos y su estado de fertilidad, finalizándose con la identificación de las siguientes eco-regiones:

1. Eco región Centro Cobán – Carcha.
2. Eco región Región Lachua.
3. Eco región Chama Norte.
4. Eco región Chama Sur.
5. Eco región Sierra de las Minas.



Mapa 1: Ecoregiones productoras de cardamomo de los departamentos de Alta y Baja Verapaz.

6.2 Característica del departamento a implementar el sub-proyecto

Se brinda a continuación su demografía, ubicada a 219 kilómetros de la capital. Limitada al norte con Petén; al este con Izabal; al sur con Zacapa, El progreso y Baja Verapaz; y al Oeste con Quiché.

Tabla 5: Datos territoriales del departamento de Alta Verapaz.

Cabecera	Cobán
Gentilicio	Alta Verapacense
Población	1,219,585
Densidad	140 Hab./km cuadrados
Extensión territorial	8,686 Km. Cuadrados 17 municipios
Altitud	1,316 MSNM
Temperaturas	Max. 39.2° Min. 4.2°
Idiomas	Español y Q'eqchi', Pocomchi, Achí
Natalidad 2013	4,189
Edad media	16 años

Fuente: Revista financiera CRONICA 2014.

6.3 Relación comité de cardamomo y ejecución sub-proyecto

El presente sub-proyecto beneficiara a 24 organizaciones que son integrantes del comité de cadena de cardamomo, la cual fue conformada con la finalidad de tener una plataforma de análisis, discusión y unión de fuerzas para la incidencia de acciones que fortalezca la cadena de valor, está integrada por representantes de los diferentes eslabones de la cadena de valor como: 1) Productores, 2) Beneficiadores, 3) Procesadores, 4) Exportadores, por lo que en la siguiente tabla se indica los integrantes de la misma:

Tabla 6: Integrantes del comite de cadena de valor de cardamomo.

No.	Nombre	Titular	Nombre	Suplente
1	María Teresa Caal Bol de Sacul	Titular 1 Productores	Donal Perdomo	Suplente productores 1
2	Angel Ramiro Yalibat	Titular 2 productores	Augusto Batz	Suplente productores 2
3	Santos Chaman Caal	Titular 3 Productores	Jorge Enrique Caceres Botzoc.	Suplente productores 3
4	Santiago Pop Ba	Titular 4 Productores	Alvaro Choc Tun	Suplente Productores 4
5	Marvin López	Titular 5 Productores	Francisco Poou	Suplente Productores 5
6	Juan Villatoro	Titular 1 Comercializadores	Jenner Patricio Quinteros Telon	Suplente 1 Comercializadores
7	José Adrián Lopez	Titular 2 Comercializadores	Marvin Humberto Juárez García	Suplente 2 Comercializadores
8	Marco Hiram Rubio	Titular 1 Procesadores	Lic. Amilcar Pereira	Suplente 1 Procesadores
9	Samy López	Titular 1 Exportadores	Rodolfo Rivera	Suplente 1 exportadores

La anterior organización (comité de cadena de valor de cardamomo) tendrá las funciones de coordinación, monitoreo, toma de decisiones, evaluaciones y aval de

las diversas acciones que se realice dentro del sub-proyecto ya que es el ente representativo de todas las organizaciones.

6.4 Conformación de Junta Directiva del comité de cadena de cardamomo

El comité de cadena tiene un ente de coordinación como es la Junta Directiva la cual tendrá relación directa con el coordinador del proyecto como el gerente general de la empresa que preste los servicios de desarrollo empresarial, como también será vigilante de la buena ejecución de los fondos de inversión por cada una de las organizaciones beneficiadas, velando por el buen uso de los recursos adquiridos como también que se realicen todos los trámites administrativos y contables de liquidación de las adquisiciones, en el siguiente tabla se indica la integración de la Junta Directiva y las empresas u organizaciones que representan.

Tabla 7: Integración de la Junta Directiva del comité de cadena de cardamomo.

No.	Organización	Nombre	Puesto en comité de cadena
1	FEDECOVERA	Samy López	Presidente
2	CARDEGUA	José Adrián López	Vice - presidente
3	Asociación de productores orgánicos para el desarrollo integral del Polochic -APODIP-	Marvin López	Secretario
4	Asociación Pro desarrollo de la Mujer Champe rico	María Teresa Caal Bol de Sacul	Tesorera
5	COMSEYA	Marco Hiram Rubio	Vocal I
6	FEDECOVERA	Juan Villatoro	Vocal II
7	Asociación Desarrollo Integral Verapacense. ADI ONG.	Angel Ramiro Yalibat	Vocal III
8	Cooperativa Santa Mónica.	Santos Chaman Caal	Vocal IV
9	ASOKAPE	Santiago Pop Ba	Vocal V

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Organizaciones asesoras del comité de cadena

Dentro de la estructura del comité de cadena de valor de cardamomo se encuentra la figura de organizaciones u empresas asesoras, las cuales son consejeros en el análisis de la situación actual y la toma de decisiones, en la siguiente tabla se mencionan los integrantes del comité.

Tabla 8: Miembros de organizaciones de apoyo o asesoras del comité

No.	Organización	Asesor (a)
1	Mercy Corps	Helmer Pa
2	Heifer Internacional	Gerson Coy
3	Anabella Choc	MINECO/Cobán

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Organizaciones a beneficiar y número de socios

Los beneficiados en la implementación del sub-proyecto de “Desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial”, serán beneficiadas 24 organizaciones, ubicadas en el departamento de Alta Verapaz, productoras plenamente de cardamomo, por lo que en la tabla siguiente se indica su ubicación y beneficiarios:

Tabla 9: Listado de organizaciones y número de socios a beneficiar con el proyecto.

No.	Nombre de la organización	Municipio	Departamento	No. De socios activos		
				Hombres	Mujeres	Total de socios.
1	Cooperativa Integral Agrícola Ostua R.L.	Cobán	Alta Verapaz	32	32	64
2	Cooperativa Integral de Comercialización Alianza R.L.	Cobán	Alta Verapaz	10	10	20
3	Cooperativa Integral de Comercialización Nuevo Amanecer	San Pedro Carcha	Alta Verapaz	13	13	26

Tabla 9 A: Listado de organizaciones y número de socios a beneficiar con el proyecto.

No.	Nombre de la organización	Municipio	Departamento	No. De socios activos		
				Hombres	Mujeres	Total de socios.
4	Asociación de Pequeños Productores del Kape -ASOKAPE-	San Pedro Carcha	Alta Verapaz	52	23	75
5	Asociación de Desarrollo Integral Comunitaria del Polochic - ADIACOP- Santa María Samilha, La Tinta.	Santa Catalina la Tinta	Alta Verapaz	25	25	50
6	Asociación para el Desarrollo Sierra de las Minas -ADESMI-	Panzos	Alta Verapaz	160	161	321
7	Asociación de Productores de Cardamomo Orgánico Raxón - APCOR-	Panzos	Alta Verapaz	40	30	70
8	Asociación Civil Campesina de Desarrollo Integral de la Comunidad Jolomijix. -ACDIJAV-	Panzos	Alta Verapaz	43	43	86
9	Asociación de Desarrollo Integral Intercomunitaria Escuela Campesina -ADII ECAM-	La Tinta	Alta Verapaz	56	45	101
10	Cooperativa Integral Agrícola Actela R.L.	Senahu	Alta Verapaz	300	0	300
11	Asociación de Productores Orgánicos para el Desarrollo del Polochic -APODIP-	Santa Catalina la Tinta	Alta Verapaz	304	52	356
12	Cooperativa Integral Agrícola Semarac, R.L.	Senahu	Alta Verapaz	300	300	600
13	Cooperativa Integral Agrícola Panchisivic R.L.	Purulha	Baja Verapaz	450	0	450
14	Cooperativa Agrícola Monte Blanco R.L.	Purulha	Baja Verapaz	250	0	250
15	Asociación de Desarrollo Integral Rocja Pontila -ASODIRP-	Cobán	Alta Verapaz	30	13	43
16	Asociación de Pequeños Agricultores Maya Kutan - ADEPAMK-	Chisec	Alta Verapaz	80	20	100
17	Asociación para el desarrollo y compra venta finca Mercedes Kanquim -ASODEFIME-	Cahabón	Alta Verapaz	50	50	100

Tabla 9 B: Listado de organizaciones y número de socios a beneficiar con el proyecto.

No.	Nombre de la organización	Municipio	Departamento	No. De socios activos		
				Hombres	Mujeres	Total de socios.
18	Asociación campesina Los Limones Sepamac.	Senahu	Alta Verapaz	46	46	92
19	Asociación de Desarrollo Comunitario Rax K'iche' - ADECORK-	Cahabón	Alta Verapaz	105	105	210
20	Consejo de Bienestar Social (CODEBIESCA)	San Pedro Carcha	Alta Verapaz			325
21	Asociación de Desarrollo Indígena Unidos por la Paz ADIP Las Flores Chitoc, Cobán.	Cobán	Alta Verapaz	30	30	60
22	ASICROPROS, Balbatzul, Cobán.	Cobán	Alta Verapaz	48	10	58
23	Empresa Campesina Asociativa ECA Salvador Chizol, Cobán.	Cobán	Alta Verapaz	22	21	43
24	Centro de capacitación y Tecnificación -SIKAABE-	Cahabón	Alta Verapaz	600	600	1200
				3,046	1,629	3,800

Por lo anterior mente descrita suman veinticuatro organizaciones beneficiadas con el proyecto, contemplado la legalización de una organización dentro de sus rubros de inversión; serán beneficiadas 3,800 socios las cuales se distribuyen en: 3,046 hombres y 1529 mujeres.

6.7 Clasificación de las organizaciones.

En la etapa de campo en forma conjunta con la recopilación de la línea base de la cadena de valor de cardamomo, se realizó un análisis de la situación de cada una de las organización en función de la información proporcionada para realizar una clasificación tomando en cuenta: 1) Tenencia vigente de papelería requerida por el MINECO para acceder a fondos de inversión, 2) Su capacidad de producción, 3) La participación de sus socios, 4) Un negocio definido, entre otros. Resultado del análisis se tiene la siguiente clasificación de las organizaciones:

Tabla 10: Clasificación de organizaciones a beneficiar por categoría.

Eco-región		Categoría de clasificación			
		A	B	C	TOTAL
Eco-región	Sierra de las Minas	3	4	1	8
	Chamá Sur	2	0	0	2
	Central	2	2	0	4
	Lachuá	1	5	0	6
	Chamá Norte	0	3	1	4
Total de organizaciones		08	14	02	24

Fuente: Información línea basa de campo, agosto 2015.

Las clasificaciones utilizadas con las organizaciones tomaron en cuenta lo siguiente:

- Categoría A: completas en aspectos administrativos - legales, técnicas, financieras, contables y comerciales.
- Categoría B: Les falta experiencia en aspectos administrativos, comerciales y financieros.
- Categoría C: Les falta experiencia en aspectos técnicos, financieros, contables y comerciales. De las 26 organizaciones, 08 se encuentran en categoría A, lo cual significa que están completas en los aspectos legales, administrativos, contables, técnicos y financieros, mientras que 15 en categoría B esto indica que les falta capacitación administrativa, comerciales y contable, mientras que la categoría

En las de categoría A, la mayoría de organizaciones son cooperativas que pertenecen a FEDECOVERA quien les brinda la asesoría contable, financiera, técnica y administrativa, ya que ellas suman dan un total de 6 organizaciones y 2

son asociaciones que han adquirido experiencia con el apoyo de capacitaciones por medio de otras organizaciones que tienen presencia en el área³

En el siguiente cuadro se puede observar detalladamente la clasificación de las organizaciones en escala por eco región, las cuales serán beneficiadas con el sub-proyecto.

Tabla 11: Clasificación de las organizaciones a beneficiar en el sub-proyecto.

No.	Organización/Eco-región	A	B	C
I	Central			
1	Cooperativa Agrícola Ostua, Cobán	x		
2	Asociación civil de pequeños y medianos agricultores del Kape, ASOKAPE, Chiquixji, Carchá.	x		
3	Cooperativa Integral de comercialización Nuevo Amanecer Sexucti, Carchá		X	
4	Concejo de Bienestar social, CODEBIESCA, Campur Carchá.		X	
	SUBTOTAL	2	2	0
II	Sierra de las Minas			
5	Asociación de desarrollo integral Intercomunicativa Escuela campesina ADDI ECAM, San Vicente I, Panzós		X	
6	Asociación De Desarrollo Integral comunitaria del Polochic ADIACOP, Santa María Samilha			x
7	Asociación para el desarrollo Sierra de las Minas ADESMI		X	
8	Asociación Civil Campesina de desarrollo integral Jolomijix ACDIJAV.		X	
9	Asociación de Productores cardamomo orgánico Raxon Tzunun APCOR		X	
10	Asociación de Productores Orgánicos por el desarrollo integral del Polochic APODIP	x		
11	Cooperativa Agrícola Panchisivic	x		
12	Cooperativa Agrícola Monte Blanco	x		
	SUBTOTAL	3	4	1

³ López Abigail, 2015. Línea base de la cadena de valor de cardamomo, Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPYME's/MINECO.

Tabla 11 A: Clasificación de las organizaciones a beneficiar en el sub-proyecto.

No.	Organización/Eco-región	A	B	C
III	Chama Sur			
13	Cooperativa Integral Agrícola Semarac	x		
14	Cooperativa Integral Agrícola Actelá	x		
	SUBTOTAL	2	0	0
IV	Chama Norte			
15	Centro de capacitación SIKABEE, Chinasir, Cahabón.			x
16	Asociación de Desarrollo comunitario RAX KICHE, Cahabón. ADECORK		X	
17	Asociación para el desarrollo y compra venta Finca Mercedes ASODEFIME		X	
18	Asociación campesina Los Limones Sepamac, Senahú		X	
	SUBTOTAL		3	1
V	Lachuá			
19	Asociación de Desarrollo Indígena Unidos por la Paz ADIP, Las Flores Chitoc, Cobán.		X	
20	Asociación integral comunitaria de comadronas y promotores de salud. ASICROPROS, Balbaltzul, Cobán.		X	
21	Cooperativa Integral de comercialización ALIANZA, R.L. Corozal Cobán	x		
22	Empresa campesina asociativa ECA de Salvador Chitzol, Cobán		X	
23	Asociación de pequeños agricultores MAYAKUTAN, Chisec		X	
24	Asociación de desarrollo integral Rocja Pontilá, ASODIRP, Cobán		X	
	SUBTOTAL	1	5	0
	TOTAL	8	14	2

Fuente: Información de campo línea base Agosto 2015. (depuración de dos organizaciones)

A: las que les falta alguna capacitación o ninguna.

B: Les falta capacitación en lo administrativo, comercial y financiero

C: Les falta capacitación en lo administrativo, comercial, contable y financiero

6.8 Duración Proyecto

El proyecto que se plantea tendrá una duración de 24 meses, a partir del mes de enero del año 2016 hasta diciembre del año 2017.

VII. Situación de las organizaciones productoras de Cardamomo.

En el campo de la Auditoría existe un término muy usado en empresas, este es el Control Interno el cual conlleva a poder examinar detalladamente a la organización objeto de estudio, en este caso en específico, asociaciones, cooperativas, ECAS, entre otras; el desempeño idóneo y de seguimiento con base a monitoreo periódico y una estricta vigilancia de los actores y de los fines del control interno, dan como nacimiento, “Las buenas prácticas empresariales”.

7.1 Análisis e interrelación de las entrevistas realizadas:

Los resultados de la investigación tanto de campo como información cruzada realizada en gabinete ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- identificándose que las organizaciones productoras de cardamomo muestreadas presentan: 1) Desconocimiento de procedimientos, 2) No se cuenta con orientación al cumplir obligaciones formales en entidades, 3) Desembolsos de proyectos, a falta de monitoreo, seguimiento y supervisión, 4) Necesario el asesoramiento, capacitación y orientación, 5) Dificultad educativa, 6) Falta de asesoría jurídica, 7) Mala implementaciones de proyectos no liquidados, 8) falta de seguimiento en sus operaciones administrativas, 9) Contadores fuera de la organización (externos, falta pago), 10) Inadecuada administración contable, 11) desconocimiento planificación comercial, 12) desconocimiento planificación financiera.

En el desarrollo de la investigación, ha sido posible ver, el actuar de las organizaciones y la forma en como de forma empírica llevan sus controles internos, así mismo la carencia de gobernabilidad en su estructuración, y de

planes de comercialización que conllevan a contar en gran parte a una mala práctica empresarial.

No está de más apreciar el esfuerzo del sector de cooperativas, encaminada a poder brindar el apoyo necesario a sus asociados y asociadas, misma que se es fortalecida por un sistema de trabajo ordenado, sin embargo siempre es necesario adecuar el control interno idóneo, la gobernabilidad de las mismas y sobre todo los espacios, tanto dentro como fuera de Guatemala en lo que se refiere a la comercialización del cardamomo.

La determinación del margen de utilidad es sumamente difícil encontrarlo, ya que a la falta de control, los socios únicamente conllevan a poder informar de cuanto se vendió por cosecha y de entregar a los mismos lo que les corresponde, no proveyendo contingencias futuras, planes operativos anuales, presupuestos, entre otros, no teniendo una guía laboral que permita el monitoreo y control del estricto cumplimiento de una buena práctica empresarial y que está a su vez, pueda alimentar una base de datos, que permita tener una bitácora de la labor realizada oportunamente en la cual se brinde información y rendimiento tanto administrativos en metas, objetivos y financieros respectivamente.

Así mismo los contadores contratados por las mismas, solo se empeñan en la operatividad de documentos, siendo estos trasladados por los socios a la oficina contable, la cual en la mayoría de los casos, esta se encuentra en la ciudad de Cobán, a kilómetros de distancia, dificultando de esta forma el alcance del contador de no estar en el área, y sobre todo alejado de la labor primordial de las organizaciones; no así el caso de organizaciones que tienen el fortalecimiento adecuado, instalaciones, siendo estas no muchas pero podemos mencionar a las cooperativas agremiadas a FEDECOVERA; APODIP, quienes cuentan con un contador de planta para poderlos atender, minimizando de gran manera los riesgos y mejorando oportunidades de desarrollo empresarial, de igual manera hay otras que tienen esta misma posibilidad.

De lo anterior, es importante plantear un diseño de sub-proyecto, encaminado a el Desarrollo y fortalecimiento Organización Empresarial, ya que si las organizaciones cuenta con buenas bases relacionas a las prácticas empresariales, estas a su vez tienen mejores oportunidades de apoyo y por qué no decirlo, de poderse expandir.

7.2 Alcances y limitantes del fortalecimiento organizacional

7.2.1 Alcances

Se realizó una muestra de organizaciones que cuentan con acompañamiento de contadores de planta, así mismo aquellas que únicamente tienen el servicio de contador de forma externa, logrando llegar a conocer la intimidad expuesta por representantes y contadores.

De igual forma se realizó el cruce de información, con la intención de recomendar y conocer las debilidades que estas tienen, este último factor exclusivamente con entidades que tienen relación con las organizaciones beneficiadas como muestra.

De lo descrito con anterioridad, viene a fortalecer la labor asignada, misma que tiene como resultado final el producto 2 siendo este una seria de propuestas acorde a los términos de referencia requeridos en el contrato.

7.2.2 Limitantes

El celo de la información, financiera y sobre todo el no tener acceso a conocer realmente si en su momento tienen o no deficiencias, ha llevado a realizar un cruce de información con uno de los entes fiscalizadores y de esta forma el poder

brindar recomendaciones oportunas y pertinentes, con fines de aportar desde ya al mejoramiento de una buena práctica empresarial.

Otra de las limitantes ha sido, el nivel bajo de escolaridad y sobre todo la comprensión a la terminología, usando un vocablo en dialecto materno de las regiones, para personas no conocedoras de buenas prácticas empresariales, con la finalidad de que pudieran entender los cuestionamientos realizados oportunamente, en donde de forma empírica ellos lleva sus controles, pero con la salvedad de que los mismos no aplican las palabras técnicas, si no que lo más sencillo para su comprensión. Esto último con esfuerzo de tecnificación, apoyo y seguimiento, es posible llegar a desarrollarlo, ya que es impresionante la inteligencia que los mismos tienen, pero ha hecho falta el apoyo respectivo y acompañamiento que es requerido.

7.2.3 Cruce de información

En una investigación, como consultor y auditor, se es necesario realizar el cruce de información, misma que es necesario como se encuentran las organizaciones, en aspectos relevantes y obligaciones formales con entidad fiscalizadora, en el cual se detalla la siguiente muestra:

Tabla 12: Situación fiscal de las organizaciones muestreadas.

No.	NIT	NOMBRE	REP. LEGAL	FECHA VENCE	LIBROS	FECHA LIB	FACTURAS	FECHA FACT	Cuenta Corriente		OMISOS
1	28120647	COOPERATIVA INTEGRAL AGRICOLA OSTUA, RESPONSABILIDAD LIMITADA	COC,CHOC,,GUILLERMO,	12/03/2017	TODOS	31/07/2015	NOTAS DE CRÉDITO	14/02/2012	NO TIENE		NO
2	32164629	ASOCIACION CIVIL DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS AGRICULTORES DEL KAPE	CHOC,FIGUEROA,POOU,NORMA,PATRICIA	29/01/2016	TODOS	07/01/2014	NO TIENE	NO TIENE	RECARGOS	Annual 2014	NO
3	6427960	COOPERATIVA AGRICOLA INTEGRAL ESMERALDA DEL NORTE RESPONSABILIDAD LIMITADA	CUCUL,SAGUI,,SEBASTIAN,	15/04/2009	Libros de Ctas. Ctes.	02/09/2010	FACTURAS ESPECIALES	24/09/1993	ERROR DE CALCULO	Annual 2007	NO
4	34328181	COOPERATIVA INTEGRAL DE COMERCIALIZACION NUEVO AMANECER, RESPONSABILIDAD LIMITADA	YOC,CHILEL,,AMADEO,MARDOQUEO	09/04/2014	TODOS	08/09/2015	FACTURAS ESPECIALES	06/10/2015	NO TIENE	NO TIENE	NO
5	91427185	CONSEJO DE BIENESTAR SOCIAL DE CAMPUR	CU,CAAL,,ERICK,ARMANDO	26/05/2016	NO TIENE HAB.	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	NO
6	67329667	ASOCIACION CIV CAMP DE DESA INTEGRAL DE LA COM. JOLOMIJIX DEL MUN DE PANZOS DEL DEPTO DE A.V.	TUT,CU,,CARLOS,ENRIQUE	11/10/2015	TODOS	03/03/2011	NO TIENE	NO TIENE	RECARGOS	Annual 2010	AÑO 2012
7	35641274	ASOCIACION DE PRODUCTORES ORGANICOS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL POLOCHIC -APODIP-	LOPEZ,GARCIA,,MARVIN,NARCISO	INDEFINIDO	TODOS	13/03/2015	FACTURAS	29/09/2014	ERROR Y EXCESO	Annual 2009, 2011	NO
8	4245954	COOPERATIVA INTEGRAL AGRICOLA PANCHISIVIC, R. L.	CAAL,,,FRANCISCO,	27/02/2014	TODOS	30/09/2015	NOTAS DE CRÉDITO	20/02/2012	EXCESO DE ACRED	Annual 2013	ISCV
9	4096746	COOPERATIVA INTEGRAL AGRICOLA SEMARAC R. L.	CHOC,COC,,BRAULIO,	INDEFINIDO	TODOS	22/10/2014	FACTURAS ESPECIALES	25/08/2006	NO TIENE	NO TIENE	NO
10	4202325	COOPERATIVA INTEGRAL AGRICOLA ACTELA R L	SUB,POP,,OSCAR,	28/04/2015	TODOS	25/08/2015	FACTURAS	10/01/2001	NO TIENE	NO TIENE	ISCV
11	38813416	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO Y COMRAVENTA DE FINCA MERCEDES	CUCUL,MAAZ,,ANDRES,	29/07/2018	TODOS	20/07/2015	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	AÑO 2012
12	65778073	COOPERATIVA INTEGRAL DE COMERCIALIZACION ALIANZA, RESPONSABILIDAD LIMITADA	REINOSO,CAAL,,ROMAN,	06/11/2016	TODOS	04/06/2015	FACTURAS	10/10/2011	RECARGOS	ISR MEN 2012/08	2010,2011, 2013, 2014
13	36060801	ASOCIACION DE PEQUEÑOS AGRICULTORES MAYA KUTAN	FLORES,SURUY,,BAUDILIO,	14/11/2016	TODOS	10/08/2011	FACTURAS	14/01/2015	NO TIENE	NO TIENE	NO

Fuente: Elaboración propia, cruce información SAT,

a) Análisis de la situación de las organizaciones con relación a sus obligaciones fiscales

Se visualizan inconsistencias en organizaciones con escritura en color rojo. Como se aprecia en el cuadro anterior, algunas cuentan a la fecha que se realiza la presente investigación de campo, con representación legal vencida, con recargos, errores de cálculo, excesos de acreditamiento en su cuenta corriente respectiva, así como omisión en sus declaraciones formales que en la actualidad se hacen acreedores de una multa formal por cada declaración no presentada, así mismo se aprecia falta de pago al impuesto sobre circulación de vehículos. Con lo descrito con anterioridad, se enmarca que a pesar de poder tener contador interno, en las organizaciones más fuertes, aun se es necesario contar con el monitoreo oportuno y sobretodo del apoyo y asesoramiento respectivo, que vayan encaminadas a la realización de buenas prácticas empresariales.

8. Propuesta de sub-proyecto

El presente sub-proyecto se plantea distribuyendo la inversión y acciones en dos grandes líneas como lo son: 1) Servicios de desarrollo empresarial y Fondo de inversión, los cuales se detallan a continuación:

8.1 Descripción de la intervención en la propuesta

En el desarrollo de la presente propuesta, es elocuente visualizar que se contempla la asistencia, monitoreo y supervisión de los actores, en virtud, que en muchas ocasiones, las organizaciones se limitan únicamente a recibir el apoyo, mas no toman en cuenta las contingencias empresariales para su éxito y que estas a su vez puedan ser tomadas en cuenta nuevamente de acuerdo a su calidad en la ejecución de los fondos asignados y cuidados respectivos en activos recibidos.

Luego de haberse tomado en cuenta la sección de organizaciones, visitas de campo, indagar su actuar, realizar cruce de información, y tener opinión de entes

involucrados en el que hacer de las organizaciones objeto de estudio, se considera la intervención de todas ellas para el logro de los objetivos propuestos por el Proyecto Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, innovando de esta forma el actuar de cada una de ellas y siendo ejemplo en distintos proyectos productivos en nuestro país y sobre todo en el logro de metas de desarrollo propuestas por el Gobierno de Guatemala.

a) Servicio de Desarrollo Empresarial

a.1) Asistencia técnica:

En toda organización, es de relevancia el poder contar con el asesoramiento, acompañamiento y la opinión de profesionales que estén a cargo de aspectos administrativos contables, lo cual fortalece la gobernanza institucional organizativa permitiendo el logro de los objetivos en la implementación del “Desarrollo de Fortalecimiento Organizacional Empresarial” (BPE) lo cual permite el fortalecimiento de la organización y con ello se incide al fortalecimiento del negocio y el logro de objetivos para el bienestar de los asociados.

Para la implementación de la asistencia técnica en las 24 organizaciones se necesita del siguiente personal:

No.	Puesto	Numero requerido
1	Contador Público Auditor Supervisor (Coordinador del sub-proyecto)	1
2	Contadores administradores	5
3	Secretario ejecutivo de la cadena de valor de cardamomo.	1

a.1.1. Contador Público Auditor Supervisor

Un auditor supervisor, encargado de brindar el acompañamiento y evaluación de los procesos contables administrativos en las cinco eco-regiones donde se encuentran las organizaciones beneficiadas, su función principal será la Coordinar,

supervisar, monitoreo, seguimiento, evaluar y recomendaciones a contadores, así como visualizar conforme al calendario de trabajo, visitas a las veinticuatro organizaciones.

Perfil de Contador Público Auditor Supervisor

Función principal	Requerimiento profesional y de conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visitar a las 24 organizaciones productores de cardamomo, realizando una visita mensual de cinco horas por visita. ➤ Supervisar la labor de los cinco contadores, realizando una visita de ocho horas a cada contador con promedio de cinco visitas al mes computando un total de cuarenta horas mensuales, atendiendo ocho horas visita. ➤ Orientar a contadores de cinco eco-regiones, en el que hacer de la ejecución de proyecto. ➤ Brindar informe del que hacer Administrativo Contable de las organizaciones ➤ Realizar planes de comercialización y financiación, con el apoyo de contadores. ➤ Brindar en sala situacional, informe cuatrimestral ante la cadena productora o bien cualquier entidad fiscalizadora 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maestría relacionada a aspectos tributarios, finanzas o bien consultoría tributaria, Maestría en Finanzas ➤ Graduado de Contador Público Auditor. ➤ Experiencia comprobada con actividades de cardamomo. ➤ Haber asesorado proyectos. ➤ Capacitaciones de diplomados, seminarios y congresos debidamente comprobados. ➤ Capacidad de elaboración de contabilidad, auditoría de información contable, presentación de información contable. ➤ Conocimiento en evacuación de audiencias en la parte administrativa. ➤ Capacidad de redacción y presentación de informes técnicos. ➤ Buen desarrollo de

<p>que necesite comprobar el soporte del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Viajar en las regiones donde se encuentre en marcha la ejecución de proyecto. ➤ Elaborar en conjunto con los contadores, el plan operativo anual de las organizaciones, conforme al presupuesto asignado. ➤ Orientar a las organizaciones y asesorar en aspectos relevantes con el que hacer de la producción. ➤ Asesorar, apoyar a contadores. ➤ Gestionar Proyectos en entidades financieras y otras. 	<p>desarrollo técnico y profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo y uso de programas de computación, Word, Excel, Power Point, Paint entre otros. ➤ Disponibilidad de tiempo ➤ Capacidad de análisis e interpretación en la toma de decisiones. ➤ Inscrito en SAT ➤ Contar con solvencia fiscal de SAT ➤ Contar con facturas vigentes ➤ Aptitud de liderazgo e innovador
--	--

a.1.2 Contadores administradores

Cinco contadores administradores, que tienen como función principal el poder realizar la contabilidad de las organizaciones, la firma de estados financieros, y gestiones varias ante, SAT, INACOO, Bancos y otros. Dichos contadores estarán laborando de planta en la ubicación geográfica que le corresponda, priorizando estrategias y el apoyo de infra estructura que se pueda tener, por aquellas organizaciones fuertes y solidas en las regiones, que puedan cooperar con los fines del proyecto.

Los contadores deberán orientar, monitorear el uso adecuado de la agenda de trabajo de control interno, permitiendo recabar en ella los registros importantes para fines administrativos contables y con repercusiones financieras

respectivamente, permitiendo con sistematizar la información de cada una de las organizaciones, afinadas a cualquier reporte necesario en el tiempo o bien para dar muestra de buenas prácticas empresariales a organizaciones interesadas a apoyarlas o bien entidad financiera que pueda constar la capacidad de administración y control respectivo.

Perfil de Contador administrador (Funciones principales)	Requerimientos profesionales y de conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Realizar tres visitas mensuales a organizaciones, con un promedio de ocho horas por visita, haciendo un total de 24 horas en el mes por organización, dando prioridad antes de vencimiento de impuestos, para efectos de control. ✚ Registro y control de la contabilidad Libros diario, mayor, balances y de flujo de efectivo. ✚ Conocimientos en facturas, notas de abono, notas de débito, notas de crédito, factura especial entre otros. ✚ Archivar y almacenar la información contable. ✚ Sistematizar agenda de trabajo de organizaciones. ✚ Supervisión de organizaciones en la correcta descripción de los contenidos de la agenda de trabajo de organizaciones. ✚ Elaboración de plan operativo anual de organizaciones. ✚ Tramites varios ante SAT, INACOOB, Fondo de Tierras he entidades financieras, 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Graduado de Perito Contador. ✚ Tercer año de auditoría. ✚ Dos años de experiencia en sector cardamomo. ✚ Haber recibido capacitaciones varias y de actualidad tributaria, fiscal, de control interno. ✚ Manejo de programas de computación, Word, Excel, Power Point, Paint. ✚ Conocimiento en uso de herramientas vinculadas con la contabilidad. ✚ Disponibilidad de tiempo y horario. ✚ Razonamiento y análisis en la toma de decisiones. ✚ Inscrito en la Superintendencia de Administración Tributaria como Contador.

<p>entre otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Elaboración de informe trimestral a supervisor contador público auditor de las actividades realizadas y de la situación financiera de las organizaciones. ✚ Orientar a las organizaciones en lo referente a las buenas prácticas empresariales en el acompañamiento, monitoreo y supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Solvencia fiscal vigente (1 mes) ✚ Facturas vigentes ✚ Proactivo ✚ Dinámico ✚ Líder organizador e innovador
--	---

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las necesidades de contar con apoyo económico y visualizar salir de nuestras fronteras, es de importancia la contratación de un secretario ejecutivo de proyectos, de la cadena de valor del cardamomo, permitiendo con ello el poder ir en búsqueda de estrategias para las organizaciones, y sobre todo abrir oportunidades de inversión tanto dentro del territorio nacional como internacional, permitiendo con ello y con las herramientas necesarias, el poder dar a conocer las organizaciones. Sus funciones las encontraremos más adelante, de acuerdo al perfil mínimo que se debe de tener.

a.1.3 Secretario Ejecutivo

A continuación se detalla el perfil del secretario ejecutivo de la cadena de valor de cardamomo.

<p>Función Principal</p> <p>Secretario Ejecutivo cadena de valor cardamomo</p>	<p>Requerimiento profesional y de conocimiento</p>
<p>Dirección en equipo, destacando: Colaboración con las organizaciones que integran la cadena de valor y el comité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Agrónomo u otros afines.

respectivo en la definición y concreción de los objetivos del proyecto

1. Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costes previstos

2. Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en los proyectos que maneje la cadena de valor.

3. Mantenimiento permanente de las relaciones externas de la cadena de valor: clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones, etc.

4. Toma de decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos.

5. Adopción de las medidas correctoras pertinentes para poner remedio a las desviaciones que se hubieran detectado.

6. Responder ante clientes y superiores de la consecución de los objetivos del proyecto.

7. Proponer, en su caso, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando concurren circunstancias que así lo aconsejen.

A. Técnico

B. Gestor

C. Relaciones personales.

- Maestría en Gestión y Negocios, Finanzas Empresariales, Consultoría Tributaria, Elaboración y gestión de proyectos. (No indispensable)
- Experiencia en la Ejecución de proyectos agrícolas.
- Experiencia comprobable de asesoramiento al sector cardamomero.
- Conocimientos de paquetes de office.
- Experiencia comprobada con organizaciones de productoras del área rural.
- Experiencia en manejo de cadenas de valor agrícolas.
- Buenas relaciones interpersonales.

<p>8. Gestión de proyectos y alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la cadena de valor de cardamomo.</p> <p>9. Asistir al comité de cadena como a la Junta Directiva del comité de cadena.</p>	
--	--

Fuente: Elaboración propia

a.2) Consultoría por producto:

Es fundamental para el fortalecimiento de las organizaciones con visión empresarial el de implementar herramientas que consolide la visión, por lo que es de importancia la generación de guías que definan el proceder de la empresa, como también es fundamental difundir una imagen que fortalezca las negociaciones y de confianza a las mismas con ello tener relaciones duraderas a largo plazo, por lo que a continuación entre los rubros del presente sub-proyecto se tiene contemplado la realización de lo siguiente:

a.2.1 Diseño de agenda laboral por cosecha (cereza y pergamino) con su respectiva impresión: Al proponer dicha herramienta es con el objetivo de fortalecer el Sistema Interno de control que se lleva a cabo en campo y que luego será sistematizado por los contadores administradores de cada una de las eco regiones.

De acuerdo a lo manifestado en entrevista por representantes de organizaciones, indican que es difícil la determinación de la utilidad de la venta de cardamomo, así mismo ellos en asamblea de socios, deben de dar cuenta de lo sucedido en la cosecha, considerando aspectos de costos y gastos en la misma, control de entradas y salidas del producto almacenado para la venta, así como el inventario respectivo de los insumos necesarios que se cuentan, el registro del activo de la organización.

Tabla 12 Contenido mínimo agenda de trabajo Desarrollo de Fortalecimiento Organización Empresarial (BPEs)

Descripción	Contenido
Portada	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Logo Ministerio de Economía. ➤ Proyecto Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. ➤ Nombre del proyecto: “Desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial”. ➤ Año de cosecha cereza/pergamino.
Contra portada	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mapa de Guatemala y Alta Verapaz que visualice las áreas de las organizaciones productoras de cardamomo. ➤ Datos generales de organización ➤ Breve historia ➤ Misión y Visión de la organización ➤ Valores de la organización ➤ Organigrama conformación junta directiva actualizada.
Control interno como contenido	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Croquis de la ubicación de las plantaciones de los asociados debidamente identificados. ➤ Cuadro de uso actual y potencial de las tierras de los asociados. ➤ Registro jornales, limpias, cosechas, proceso de secado (costos incurridos e la producción) ➤ Cuadro de resumen de inversión de mano de obra, insumos y otros gastos mensualmente, con el objetivo de extraer los costos de producción que incurrió la organización. ➤ Inventarios ➤ Kardex de insumos (abonos, sacos, combustible, nylon). ➤ Kardex materia prima (cereza)

	<ul style="list-style-type: none">➤ Kardex producto terminado (pergamino)➤ Control de ventas➤ Control de compras➤ Otros a considerar por consultor
--	---

Fuente: Elaboración propia

a.2.2 Consultoría de imagen empresarial (comité de producto cadena de valor de cardamomo)

Momento oportuno de visualizar ante el exterior, la labor que hasta el momento tiene la cadena de valor de cardamomo, el diseño de imagen empresarial, conlleva a poderse dar a conocer, dando a conocer su misión y visión, fines, valores entre otros, permitiendo con ello el mejoramiento del desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial, permitiendo con ello avances tecnológicos de imagen, y gestión ante cualquier país en el extranjero interesado en brindar el apoyo a organizaciones.

En resumen, es brindar información relevante de la cadena productora, países a quienes les vende, cantidades métricas de producción, la misma deberá contar con el acceso a redes sociales como herramientas para dar a conocer a las organizaciones, sus responsabilidades sociales ante su miembros y socios, sus componentes primordiales, énfasis a lugar de pertenencia conforme a regiones indígenas.

Renglones a invertir:

- 1) Elaboración de Logotipo de la organización.
- 2) Tarjetas de presentación.
- 3) Trifoliales.
- 4) Cartilla de presentación de productos y servicios que presta nuestra organización.
- 5) Slogán publicitarios.
- 6) Inversión de la sede de la organización con el logotipo.
- 7) Inversión en rueda de negocios.

- 8) Inversión participación en feria de negocios.
- 9) Inversión en carteles de identificación de la organización.

a.2.3 Plan estratégico de desarrollo y fortalecimiento organizacional (Gobernanza)

Cultura organizacional, conforme al comportamiento de hacer las cosas, es necesario el poder mejorar a las organizaciones, en los aspectos organizativos brindando una herramienta que permita contribuir con el fortalecimiento de las organizaciones productoras de cardamomo, en sus capacidades productivas, económicas y de gestión.

Es necesario que dichas organizaciones cuenten con visión empresarial, desarrollo de espacios y participación social de gestión, la estabilidad con sus clientes principales, promover la participación de todos sus miembros con el acompañamiento necesario para el logro de desarrollo y fortalecimiento organización empresarial.

Es importante tomar en cuenta las organizaciones que se encuentran ya con una organización de gobernanza y que es apoyada, a diferencia de aquellas que no tienen la ayuda necesaria para poder mejorar su desarrollo. Se tiene de acuerdo a lo expuesto, tomar en cuenta la categorización de las organizaciones tipo A, fortalecimiento empresarial de exportación; tipo B, necesitadas en capacitación en temas contables avanzados y temas de gobernanza; y tipo C, capacitación general administrativo contable, procesos empresariales y gobernanza, orientación a planes de comercialización y financiamiento.

Tabla No.11. Aspectos orientados a considerar en planificación de fortalecimiento organizacional empresarial. “BPE”

Objetivo	Orientar acciones para el desarrollo y capacidad de gestión en organizaciones productoras, con la finalidad de facilitar la ejecución de la inversión productiva empresarial, velando por un ordenamiento de acciones de trabajo organizativo y de desarrollo empresarial en caminado a las buenas prácticas empresariales.
Tiempo	Variado según organización
Metodología a aplicar	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada y de fácil comprensión • Analizar trabajos (Línea Base, Buenas prácticas de mano-factura, Buenas prácticas Agrícolas, Buenas práctica empresariales entre otros de importancia. • Talleres interactivos que permita revisar, analizar y validar la información priorizando acciones. • Contar con una base de datos de la instrumentación necesaria usada. • Análisis de la información, punto crítico, dificultad de organización, uso de FODA • Medio para afrontar dificultad y si estos son apropiados. • Plan de acción de los problemas a solucionar. • Repercusión en la organización. • Que contingencias a cambio podemos realizar. • En el futuro visualizar cambios a realizar previa evaluación.

Tabla 11 A: Aspectos orientados a considerar en planificación de fortalecimiento organizacional empresarial “BPE”

<p>Contenido mínimo recomendado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Familiarización con la organización, localización, constitución legal, cumplimiento organizacional, antigüedad y orientación económica, graduada • Capacidades actuales del cardamomo • Análisis comparativo entre lo actual y lo futuro. • Estrategias de intervención • Recursos necesarios, técnicos, financieros y humanos. • Plan de acción.
--	--

Fuente: Elaboración propia

a.2.4 Planes de negocios

En el aspecto de comercialización, es de importancia la imagen organizacional, sobre todo el que se den a conocer como productores, en miras de poder expandirse, de esta forma es necesario contemplar una planificación a corto, mediano y largo plazo, y establecer metas de productividad.

No está de más indicar que teniendo un control de la producción, y en búsqueda de nuevos mercados interesados, se tiene a bien el poder tener acceso a financiamientos, que permita el poder contar en cualquier momento con préstamos para las cosechas o bien el poder optar a cualquier proyecto interesado en apoyar a la cadena de productores.

La necesidad de contar con planes de comercialización, a corto, mediano o largo plazo, conlleva a poder tener una buena organización de Desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial (BPE’s); por lo que en el presente

proyecto es de importancia esta parte, luego de materializar las buenas prácticas agrícolas, que tienen a bien el incremento de la productividad.

Por lo que se tiene a bien amarrar a la labor de consultoría a contratar, la elaboración de un plan de comercialización y financiamiento de los productores de cardamomo en las organizaciones seleccionadas, presentando a continuación los aspectos a considerar en dicho plan, con la finalidad de materializar el desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial.

Tabla No.14: Aspectos orientados a considerar en plan de comercialización y financiamiento.

Objetivo	Contar con un plan de negocios como guía para potencializar un negocio.
Tiempo	Variado según organización
Metodología a aplicar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De fácil entendimiento y comprensión por el tipo de personas involucradas. ➤ Diagnóstico integral de organización, análisis de consultorías realizadas (Línea Base, Buenas prácticas de mano-factura, Buenas prácticas Agrícolas, Buenas práctica empresariales entre otros de importancia. ➤ Talleres interactivos que permita revisar, analizar y validar la información priorizando acciones. ➤ Contar con una base de datos de la instrumentación necesaria usada. ➤ Determinación de problemática de la organización, utilizando FODA, diagrama de Ishikawa para poder proponer estrategias de solución. ➤ Análisis de dificultades para ser contrarrestadas con base a lo que tiene en la organización y si es o no suficiente. ➤ Repercusiones a la organización ➤ Que contingencias a cambio podemos realizar. ➤ En el futuro visualizar cambios a realizar previa evaluación.

<p>Contenido mínimo recomendado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Familiarización de la organización ➤ Ubicación geográfica en eco-región ➤ Socios activos productores de la organización. ➤ Lugares de comercialización (mercado), actual y potencial, listados de clientes preferentes, análisis de ofertas y demandas de la producción del cardamomo. ➤ Comercio, compuesto por socios y competidores. ➤ Procedimientos productivos, estos analizando situación actual y hacia dónde queremos ir, la calidad en los controles productivos, con qué tipo de secadoras u otra tecnología se cuenta en la actualidad y cómo podemos ser en el futuro (BPA y BPM) ➤ Infraestructura y activos disponibles ➤ Mano de obra necesaria ➤ Organización administrativa de Desarrollo de fortalecimiento empresarial del negocio. ➤ Contar con el curso financiero y presupuestos establecidos (POA) ➤ Determinación conforme a análisis comparativo de años anteriores de ingresos y egresos de las organizaciones productoras de cardamomo en cereza y pergamino. ➤ Comportamiento del flujo de caja o de efectivo, su análisis y evaluación financiera respectiva indicando su razonabilidad. ➤ Apalancamiento financiero necesario para poder desarrollar lo proyectado, conforme a la adecuada asistencia técnica. ➤ Evaluación y determinación de riesgos
-------------------------------------	--

a.2.5 Manuales de control interno

Al momento de tener una auditoría, lo primero que en requerimiento va, es la forma de constitución y lo segundo los manuales de control interno o bien las reglas del juego en la organización.

Para la elaboración de los manuales en general se ha definido que el consultor a contratar tendrá que elaborar un ejemplar de cada manual tomando en cuenta las características de funcionamiento de las organizaciones para que se acople a su estado legal y funcionamiento, entregara como documento un ejemplar validado con las organizaciones de cada manual y luego reproducirá el manual dando una reproducción de imprenta a cada una de las organizaciones (24 ejemplares/por cada manual).

1) Manual de crédito: Permitiendo en él, contemplar la ruta, a seguir, la forma de que este debe de estar administrado, los términos y tiempos establecidos para minimizar riesgos de sobre endeudamiento, conocer los responsables directos e indirectos que en él pueda intervenir. Su fin es el poder tener un soporte integro al ser requerido y que este llene las expectativas de desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial.

Su contenido mínimo conlleva a conocer el propósito, objetivo, su fundamento legal, disposiciones generales, categorías establecidas, para optar a créditos, requisitos necesarios por entidad financiera, finalidad primordial del crédito, prohibición del uso de los fondos, montos a solicitar conforme a capacidad, plazos, aportes, recargo, garantías, comité de cadena de valor de cardamomo, su función primordial en monitoreo, seguimiento, evaluación y recomendaciones, registro de financieras que brindan créditos, procedimiento ante representante legal o junta directiva, receptora de los fondos, recuperación de inversión (análisis financiero), resguardo de expedientes de gestión, otros.

2) Manual de compras, adquisiciones y contrataciones: La administración es fundamental en las compras, sobre todo el conocimiento que en ellas se tenga, es por ello la necesidad de contar con dicho manual, sobre todo tomado en consideración la base establecida en Ley y sus modificaciones, a parte de las consideraciones necesarias que podamos agregar en dichas

responsabilidades, al momento de adquirir bienes y/o servicios. En resumen podemos recomendar en centrarnos en los principios a seguir, código de conducta, relación y selección de proveedores, autoridad que aprueba gastos, el procedimiento para la adquisición de bienes, licitación y contratación, alianzas con proveedores,

- 3) **Manual de viáticos:** Ante el abuso, en las que pudieran caer las juntas directivas o socios, es necesario regularizar los viáticos, los cuales conllevan a poder concientizar a las organizaciones, en el buen uso, y administración del presupuesto, en específico al rubro en mención, tomando en cuenta las distancias en kilómetros, contando con una base de datos actualizadas de recorrido en kilómetros, distancias y tiempos, para poder cotejar la información en cualquier momento, con base a lo estipulado en manual respectivo.
- 4) **Manual de finanzas:** Brinda las políticas y procedimientos estandarizados para su correcta distribución, organización, dirección administrativa financiera y sobre todo su parte contable, sus elementos primordiales de control interno, su correcta administración y verificación en el sistema bancario, los anticipos de fondos, forma de cancelar o bien procedimiento de pago otros.
- 5) **Manual de comercialización:** El contenido de la misma se enmarca en definir todos las normativas, procedimientos que tiene que contemplar todo el personal

a.2.6 Auditoría externa

El objetivo primordial, es conocer una opinión, de la razonabilidad de los estados financieros básicos, sobre todo el que pueda dictaminar de forma limpia el ejercicio fiscal, con ello es factible tener acceso al sistema financiero del país y otras fuentes externas y tener un calificativo optimo en las entidades interesadas en brindar apoyo a planes de negocios que las organizaciones presenten.

Encargada directa de evaluar el control interno de organizaciones y el estricto cumplimiento de sus manuales.

a.2.7 Ingeniero en sistemas informáticos

El espíritu de cada profesión, tiene su razón de ser, y es necesario tomar en cuenta la necesidad de contar con un ingeniero en sistemas informáticos, que permita evaluar, recomendar y conocer dificultad en riesgos que se llegaran a tener y que permitiese contrarrestar la posible pérdida de información, la cual es una bitácora importante en el tiempo. Al inicio tendrá a bien la configuración de equipo a adquirir, así como su opinión en los cuatro meses en los que brindara el apoyo a todas las organizaciones.

a.2.8 Diseño y creación de página web (comité de cadena de valor de cardamomo)

Durante mucho tiempo, ha sido difícil, el reunir a diferentes sectores del sector cardamomo, y el hecho de conformación de la cadena de valor del mismos tiene ya un logro, ya que el dialogo y estrechar brazos, permite organizaciones más sólidas. Podemos concluir, que de acuerdo al trabajo tanto actual, como futuro, se ve en la necesidad de contar con una página web, capaz de contener en el mismo, información de los miembros que integra la cadena de valor, seguidamente, un apartado de la web (Link), que contengan los nombres de las veinticuatro organizaciones beneficiadas, para que al momento de entrar podamos visualizar el que hacer de las misas y cuantas de ellas están lista para poder graduarse y ser totalmente independientes.

A.2.9 Asesoría jurídica en la constitución de organización

Necesaria su contratación para aquella organización que necesite contar con la personería jurídica y estar inscrita en las entidades correspondientes, con la

finalidad de poder ser tomada en cuenta en proyectos futuros y mejorar en el tiempo su desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial.

Función principal	Requerimiento profesional y de conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar asesoramiento en la constitución de nueva organización. ➤ Elaboración de acta constitutiva ➤ Ayudar a la organización con los trámites necesarios de sus estatutos o ampliaciones de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maestría relacionada a Derecho Tributario, ➤ Graduado de Abogado y Notario ➤ Experiencia comprobada con actividades de cardamomo. ➤ Experiencia en constitución comprobada de organizaciones no lucrativas.

Fuente: Elaboración propia.

De lo expuesto con anterioridad, se suma labor de empresa consultora a contratar, para el acompañamiento respectivo y brindar recomendaciones oportunas al equipo de contadores administradores, auditor supervisor y al secretario ejecutivo en la gestión de proyectos, permitiendo con ello la implementación de buenas prácticas empresariales en el desarrollo y fortalecimiento organizacional del mismo.

El proyecto se perfila a poder lograr cada objetivo trazado, y con la inclusión de los filtros de seguimiento y estos a su vez brinden informe detallado de lo actuado en el periodo de cosecha, se logra el monitoreo, la recomendación pertinente para poder corregir cualquier eventualidad.

Así mismo no está demás indicar, que con el apoyo del secretario ejecutivo de proyecto, se tiene a bien evaluar, monitorear, luego de orientación adecuada y trabajo en conjunto con contador administrador, las organizaciones que cuentan con los requisitos que requieren para nuevos proyectos o bien requisitos que puedan solicitar entidades emisoras de créditos en la productividad y desarrollo.

A.3 Capacitación

A.3.1 Buenas prácticas empresariales

Se tiene a bien brindar en cuatro módulos de dos sesiones para hacer un total de ocho sesiones, estructurando la misma de la manera siguiente:

No.	Capacitaciones	Temas
1.	Gobernanza y planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional. • Beneficios de la asociatividad. • Plan Operativo anual • Organigrama de la Organización. <ul style="list-style-type: none"> • Importancia del cumplimiento de roles de las comisiones, junta directiva y asamblea general. • Fortalecimiento constante de los órganos de toma de decisión de la organización. • Visión y Misión empresarial sostenible de la organización. • Objetivos a corto, mediano y a largo plazo. • Plan estratégico. • Plan de producción y diversificación. • Buenas prácticas empresariales. • Herramientas de monitoreo y seguimiento de planificación. • Plan de sostenibilidad financiera y social de la organización a corto, mediano y largo plazo. • Conceptos de imagen empresarial • Imagen corporativa y posicionamiento de producto

		<ul style="list-style-type: none"> Definición de imagen de la MIPYMES.
<p>2.</p>	<p>Desarrollo de modelos de negocios para el desarrollo sostenible y financiamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan de negocios. Análisis de costos de producción. <ul style="list-style-type: none"> Costos de producción en campo. Costos de producción en beneficiado. Costos administrativos, contables y fiscales. Costos de acopio y compra. Costo de análisis de maquilado. Análisis de rentabilidad del negocio. Corridas financieras de planes de negocios. (TIR, VAN), utilizando terminología sencilla. Definición de indicadores de los planes de negocios: <ul style="list-style-type: none"> Generación de empleo. Generación de ingresos. Diversificación de negocios. Elaboración de planes de negocios. Mecanismos de financiamiento. Búsqueda de financiamiento de planes de negocios. Rueda de negocios. Acceso a fuentes de microcrédito para capital de trabajo y ser sujeto de crédito. <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de las organizaciones para acceso a créditos con organizaciones nacionales e internacionales (Root Capital, FUNDEA, BANRURAL, Génesis, FUNDESOL, etc). Plan de cumplimiento de requisitos de microfinancieras a corto, mediano y a largo plazo. Formas de acceso a representantes de microfinancieras y negociación de condiciones.

<p>3.</p>	<p>Fortalecimiento administrativo-contable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad y su aplicación. • Controles contables: <ul style="list-style-type: none"> • Manual contable. • Software contable. • Prácticas administrativas. <ul style="list-style-type: none"> • Manuales de procedimientos administrativos. • Aportes a la organización por socios. • Normativas de repartición de utilidades. • Controles internos productivos: <ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de controles por cosecha. • Información de asociados y de la producción. • Fichas por asociados. • Proyecciones de la producción y expansión de la organización. • Contabilidades actualizados. <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estados financieros anuales. • Importancia de las auditorías externas. <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos que evalúa una auditoría externa. • Procesos administrativos y responsabilidades contables en la exportación de productos agrícolas. • Importancia de la capacitación constante del personal de la organización en temas administrativos, contables, fiscales.
<p>4.</p>	<p>Compromisos fiscales y legales de las organizaciones de base.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de organizaciones en su figura legal. • Beneficios según su figura legal (Cooperativas, asociaciones, ecas, etc). • Importancia y característica de los brazos comerciales de las organizaciones. • Responsabilidades fiscales según la figura legal de las organizaciones. • Fuentes de tributación. • Impuestos vigentes y su clasificación según su figura legal.

		<ul style="list-style-type: none"> • La obligación tributaria. • Calculo y forma de pago de IVA – ISR según el eslabón de comercialización. • Exenciones según su figura legal. • Devolución de crédito fiscal, procedimiento y requerimientos. • Sistema de contabilidad. • Leyes de incentivos fiscales. • Régimen de facturas especiales. • Requerimientos fiscales para la conformación de una empresa. • Impuestos y exenciones para empresas asociativas exportadoras. • Costos y gastos deducibles y no deducibles.
--	--	--

Conforme a la necesidad de influir en el conocimiento de las organizaciones, se es necesaria la participación de las veinticuatro organizaciones, con la finalidad de poder retro alimentar en temas de importancia, compuesta en módulos, los cuales se brindaran en un día y que el mismo será el inicio de poder contar con diplomas de participación, con la finalidad de poder ponderar a las mismas y que estas a su vez puedan graduarse en el tiempo, al llegar a ser ejecutores y desarrolladores de proyectos de beneficio.

A continuación en parte inferior se da a conocer once módulos encaminados a la formación de las organizaciones.

Tabla 13: Temática de capacitación plan de formación para las organizaciones Desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial Implementación de buenas prácticas empresariales “BPE’s

Modulo temático	Áreas
1. Marco Legal 2. Desarrollo personal y liderazgo 3. Funcionamiento interno y desarrollo organizacional	Desarrollo en estructura organizativa de funcionamiento, fortaleciendo su desarrollo y especialización y composición organizativa, y su habilidad de poder afrontar adecuadamente los retos.
4. Capacidad de gestión empresarial y de gerencia. 5. Capacidad administrativa 6. Planificación estratégica, operativa y de seguimiento.	Se fortalece habilidades, así como aptitudes y capacidades de los miembros, con la finalidad de apoyar a su organización, en toda actividad socio económicas en las que se relacione.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13 A: Temática de capacitación plan de formación para las organizaciones Desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial Implementación de buenas prácticas empresariales “BPE’s

Modulo temático	Áreas
7. Gestión de negocios 8. Formular y gestionar plan de negocios y proyectos. 9. Apalancamiento financiero y control de recursos financieros	Hacia el fortalecimiento organizacional, conforme a sus capacidades económicas y de servicio, así como el logro de la auto sostenibilidad o independencia

	económica
10.Evolución de organizaciones, sus alianzas y estrategias y su relación con otras organizaciones 11.Proyección social, con equidad, participación, y control de la misma	Valorar factores, como los son micro, macro entorno, entorno medio, meso entorno

Fuente: Elaboración propia

A.3.2 Instructores

El conocimiento en la productividad del cardamomo, es fundamental con los instructores a contratar, en virtud de que el mismo tiene procesos y este a su vez debe de tener la capacidad de orientar, sobre todo la parte académica entre lo teórico en leyes del País, así como lo práctico al momento de materializar el mismo.

A.3.3 Material didáctico

El mismo debe de tener esquematizado paso a paso lo que se requiere transmitir, utilizando un lenguaje de fácil comprensión y sobre todo de pasta resistente, misma que puede ser compartida en digital vía correo electrónico, para que en las organizaciones puedan formar su archivo de las capacitaciones asistidas y que el mismo se una biblioteca digital en la organización, para fines de soportar el conocimiento y brindar inducción al personal de nuevo ingreso.

A.3.4 Proceso de capacitación para obtener acceso a créditos

Un crédito, conlleva a tener responsabilidades y obligaciones, el mismo lo visualizamos como un apalancamiento financiero, capaz de inyectar capital a la organización y que esta pueda llegar a trabajar el mismo y poder ser auto sostenible, lo anterior con estrategias y alianzas claras, por lo de mas es de

importancia tomar en cuenta dos de las entidades como muestra que tienen o bien solicitan los siguientes requisitos, dichos requisitos, se encuentran inmersos en el llenado de formularios, es obvio que el no llenado de dichos espacios, es sinónimo que no cumple con los requerimientos.

A.3.4.1 OIKO CREDIT

Es la marca comercial utilizada por Ecumenical Development Cooperative Society U.A., una cooperativa de crédito democrática y participativa con sede en los Países Bajos y extendida por todo el mundo centrada en la banca ética, algunos requerimientos mínimos son:

- 1) Historial financiero/contable de al menos tres años.
- 2) Organizaciones constituidas legalmente y registros al día.
- 3) Generación de impacto social: verificable y significativo.
- 4) Ejecutar una actividad económica sostenible.

Fuente: OIKO CREDIT

De acuerdo con lo que se visualiza en la parte de arriba, es de importancia cumplir con los requisitos mínimos establecidos, pero más aún, la importancia de poder calificar, para ello es necesaria la preparación y orientación adecuada, del lado de concededores en gestión de créditos a proyectos, que mucho mejor si es una persona que ha trabajado con anterioridad dichos aspectos, ya que el éxito o el fracaso de no puntuar en la calificación, está en manos de quienes llevan la dirección de la organización y de quienes le asesoran.

A.3.4.2 Root Capital

Es una entidad de financiamiento social internacional que apoya a organizaciones de pequeños productores dándoles financiamiento a préstamo en líneas de comercialización y de manejo de cultivo, pero sus requerimientos son profundos con el objetivo de reducción de riesgos financieros aunque los intereses son bajos, por lo que es fundamental el fortalecimiento de las organizaciones tanto

financieramente, contable, fiscal y todos sus documentos internos de funcionamiento.

B) Fondo de Inversión

B.1) Equipo de cómputo

B.1.1) Computadora de escritorio: La utilización de la tecnología, ha sido y será en todo momento necesaria, para poder dar a conocer resultados, así mismo el poder simplificar tiempo, es por ello que se contempla la adquisición de veinticuatro (24) computadoras para organizaciones beneficiadas, permitiendo con ello contar con herramienta esencial en el desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial y fortalecer todo el sistema interno de control que se sistematizara en software específico y el acercamiento al mundo con el internet para realizar negociaciones.

B.1.2) Memorias externa de un Tera: estas servirán para almacenar información, el poder transportar la misma de un lado a otro y tiene como objetivo el poder tener archivo de la bitácora de trabajo realizado en cosechas de cereza y pergamino, también tendrá la funcionalidad de tener un back up de toda la información para evitar riesgos de perdida de información.

B.1.3 Licencias de anti virus: Servirán en la protección del equipo, reduciendo riesgos en la perdida de la información, pero si la protección básica, ya que la seguridad en informática conlleva muchas vías, en donde cada persona responsable de su equipo de cómputo será la encargada de atender recomendaciones brindadas por el ingeniero en sistemas informáticos, al inicio de uso he instalación de equipo.

B.1.4 Software contable: Dicho software, debe permitir introducir partidas de apertura, diario, mayo y balance y estados financieros, así como la herramienta de libro compras, ventas, inventarios de forma sistematizada, de forma individual

para la organización y por proyectos, ya que dicha separación es fundamental al momento de brindar una rendición de cuenta de lo actuado en cualquier fecha.

De igual forma, debe contar con herramienta de control de costos y gastos de producción, separando la contabilidad fiscal y financiera, permitiendo con ello establecer en lo fiscal, solo la temática necesaria que le interesa saber el ente fiscalizador, dicho software tendiendo al día su operatividad, brindará resultados oportunos al ser requerida información para aspectos de fiscalización, reporte a junta directiva he informa a cadena de valor de cardamomo en el momento que se requiera y será un instrumento básico para que los administrativos o los asignados por las organizaciones puedan ingresar la información diaria de las acciones financieras que realicen en la organización.

B.2) Mobiliario y equipo

Es importante que se invierta en activos de la organización y que las mismas tengan las condiciones físicas más adecuadas para realizar todas sus acciones administrativas, contables y fiscales, por lo que plantea la inversión en mobiliario de oficina las cuales serán:

B.2.1 Escritorios secretariales:

Se adquirirán veinticuatro (24) escritorios, los cuales serán un escritorio secretarial para cada una de las organizaciones beneficiadas por el sub-proyecto.

B.2.2 Silla secretarial:

En el plan de inversión se contempla la adquisición de veinticuatro (24) sillas secretariales uno por cada organización.

B.2.3 Archivo de cuatro gavetas:

Se adquirirán veinticuatro (24) archivos de cuatro gavetas una para cada una de las organizaciones.

B.2.4 Librería veinticuatro

Se adquirirán veinticuatro (24) librerías una para cada organización para que puedan tener orden sus documentos y libros que adquieran con temas de interés de la organización.

B.3 Audio Visuales

Serán adquiridas nueve (9) cañoneras para exposiciones, las cuales serán distribuidas a las organizaciones con clasificación tipo A y una tipo B.

No. : Listado de organizaciones a beneficiar con cañoneras.

No.	Organización	Categoría
1	Cooperativa Agrícola Ostua, Cobán	A
2	Asociación civil de pequeños y medianos agricultores del Kape, ASOKAPE, Chiquixji, Carchá.	A
3	Asociación de Productores Orgánicos por el desarrollo integral del Polochic APODIP	A

Fuente: Elaboración propia.

No. : Listado de organizaciones a beneficiar con cañoneras.

No.	Organización	Categoría
4	Cooperativa Agrícola Panchisivic	A
5	Cooperativa Agrícola Monte Blanco	A
6	Cooperativa Integral Agrícola Semarac	A
7	Cooperativa Integral Agrícola Actelá	A
8	Cooperativa Integral de comercialización ALIANZA, R.L. Corozal Cobán	A
9	Asociación de pequeños agricultores MAYAKUTAN, Chisec	A

Fuente: Elaboración propia.

9. Plan de intervención

Para el logro de la implementación de Su-Proyecto, **“Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial”**, se brinda un plan de intervención conforme a la materialización de objetivos brindados, contando la contratación de servicios y el requerimiento de los fondos para actividades planteadas que intervienen en el sub-proyecto, de acuerdo a las siguientes líneas de acción:

- Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de las organizaciones (Buenas Prácticas Empresariales), con su respectiva asistencia técnica.
- Asesoría Jurídica para la formación de grupos de productores.

9.1 Servicios de desarrollo organizacional en la ejecución de sub-proyecto

De acuerdo a objetivos planteados, el éxito de su materialización en el tiempo, conlleva a tener organizaciones que puedan ejecutar las buenas prácticas empresariales, siendo necesaria la adquisición de servicios en cumplimiento a el Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial de las organizaciones seleccionadas en la producción del cardamomo. Brindando seguidamente la ruta metodológica para su implementación.

9.2 Empresa consultora ejecutora

Dentro del desarrollo y ejecución del proyecto, se es necesaria la contratación de una empresa consultora, para que ejecute el presente proyecto, siendo ella responsable del logro de objetivos planteados, encaminada al Desarrollo de Fortalecimiento Organizacional, que tenga a bien consolidar de mejor forma la gobernanza en cada una de las organizaciones productoras de cardamomo seleccionadas por el comité de cadena de valor, por medio de una planificación de formación y fortalecimiento organizacional, como instrumento capaz de medir las tendencias de desarrollo de la organización, sus capacidades, facilitar la ejecución

de sus inversiones. Permitiendo este como un instrumento propio de la organización que permite evaluar los avances de desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial.

La empresa ejecutora será seleccionada con el procedimiento definida por la Unidad Ejecutora del proyecto de fortalecimiento de la productividad de las MIPYMEs.

9.3 Servicios de Desarrollo Empresarial

A continuación se brinda un detalle de los gastos que se incurrirán en el sub proyecto, utilizando el renglón de Servicio de Desarrollo Empresarial, durante los dos años de dicho sub proyecto, indicando los rubros financieros a considerar:

Tabla No.15: Renglón Servicios de desarrollo empresarial Rubros financieros al implementar Buenas Prácticas Empresariales

Código	Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total/MIPYME
1	Servicios de Desarrollo Empresarial				Q3,380,000.00
1.1	Asistencia técnica				Q1,188,000.00
1.1.1	Auditor Supervisor	Mes	24	Q12,000.00	Q288,000.00
1.1.2	Contadores administradores	Mes	120	Q6,000.00	Q720,000.00
1.1.3	Secretario ejecutivo de proyectos, cadena de valor de cardamomo	Mes	12	Q15,000.00	Q180,000.00
1.2	Consultoría por producto				Q1,772,000.00
1.2.1	Diseño de Agenda laboral por cosecha (cereza y pergamino) e impresión	Unidad	50	Q1,400.00	Q70,000.00
1.2.2	Consultoría de imagen empresarial (comité de cadena de valor de cardamomo)	Producto	1	Q30,000.00	Q30,000.00
1.2.3	Plan estratégico de desarrollo y fortalecimiento organizacional	Producto	24	Q15,000.00	Q360,000.00
1.2.4	Plan de comercialización y financiamiento	Producto	24	Q15,000.00	Q360,000.00
1.2.5	Manuales de control interno				Q0.00
1.2.5.1	Manual de Crédito (24 impresiones)	Producto	1	Q35,000.00	Q35,000.00
1.2.5.2	Manual de compras, adquisiciones y contrataciones (24 impresiones)	Producto	1	Q35,000.00	Q35,000.00
1.2.5.3	Manual de Viáticos (24 impresiones)	Producto	1	Q35,000.00	Q35,000.00
1.2.5.4	Manual de Finanzas (24 impresiones)	Producto	1	Q35,000.00	Q35,000.00
1.2.5.5	Manual de Comercialización (24 impresiones)	Producto	1	Q35,000.00	Q35,000.00

1.2.6	Auditoría Externa (tres visitas por organización 2 años)	Informe	72	Q10,000.00	Q720,000.00
1.2.7	Ingeniero en sistemas informáticos	Informe	4	Q5,000.00	Q20,000.00
1.2.8	Diseño y creación página web (comité de cadena de valor de cardamomo)	Página	1	Q30,000.00	Q30,000.00
1.2.9	Asesoría Jurídica en la constitución de organización	Producto	1	Q7,000.00	Q7,000.00
1.3	Capacitación				Q420,000.00
1.3.1	BPEs (4 MÓDULOS de 2 sesiones=8 sesiones)				Q210,000.00
1.3.2	Instructores	Curso	1200	Q100.00	Q120,000.00
1.3.3	Material didáctico	Curso	1200	Q50.00	Q60,000.00
1.3.4	Proceso capacitación para tener acceso a créditos	Producto	2	Q15,000.00	Q30,000.00

Fuente: Elaboración propia

9.4 Fondo de inversión

A continuación se brinda un detalle de los gastos que se incurrirán en el sub proyecto, utilizando el renglón de Fondo de Inversión, durante los dos años de dicho sub proyecto, indicando los rubros financieros a considerar:

Tabla No.16: Renglón Fondo de Inversión, rubros financieros al implementar Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial.

Código	Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total/MIPYME
2	Fondo de Inversión				Q716,700.00
2.1	Equipo de computo				Q540,000.00
2.1.1	Equipo de cómputo de escritorio	Equipo	24	Q10,000.00	Q240,000.00
2.1.2	Memorias externas de un tera	Unidad	24	Q1,500.00	Q36,000.00
2.1.3	Licencia de anti virus	Licencia	24	Q500.00	Q24,000.00
2.1.4	Software contable	Software	24	Q10,000.00	Q240,000.00
2.2	Mobiliario y equipo				Q176,700.00
2.2.1	Escritorio secretarial	Unidad	24	Q1,800.00	Q43,200.00
2.2.2	Silla secretarial	Unidad	24	Q800.00	Q19,200.00
2.2.3	Archivo de cuatro gavetas	Unidad	24	Q1,200.00	Q28,800.00
2.2.4	Librera	Unidad	24	Q1,500.00	Q36,000.00
2.2.5	Audio visuales	Cañonera	9	Q5,500.00	Q49,500.00
	TOTAL DE PRESUPUESTO DE INVERSION				Q4,096,700.00

Fuente: Elaboración propia

9.5 Presupuesto general del proyecto

Contempla la inversión a realizar en los renglones de servicios de desarrollo empresarial y fondos de inversión, beneficiando a 24 organizaciones, en seguida se indican:

Código	Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total/MIPYME
1	Servicios de Desarrollo Empresarial				Q3,380,000.00
1.1	Asistencia técnica				Q1,188,000.00
1.1.1	Auditor Supervisor	Mes	24	Q12,000.00	Q288,000.00
1.1.2	Contadores administradores	Mes	120	Q6,000.00	Q720,000.00
1.1.3	Secretario ejecutivo de proyectos, cadena de valor de cardamomo	Mes	12	Q15,000.00	Q180,000.00
1.2	Consultoría por producto				Q1,772,000.00
1.2.1	Diseño de Agenda laboral por cosecha (cereza y pergamino) e impresión	Unidad	50	Q1,400.00	Q70,000.00
1.2.2	Consultoría de imagen empresarial (comité de cadena de valor de cardamomo)	Producto	1	Q30,000.00	Q30,000.00
1.2.3	Plan estratégico de desarrollo y fortalecimiento organizacional	Producto	24	Q15,000.00	Q360,000.00
1.2.4	Plan de comercialización y financiamiento	Producto	24	Q15,000.00	Q360,000.00
1.2.5	Manuales de control interno				Q0.00
1.2.5.1	Manual de Crédito (24 impresiones)	Producto	1	Q35,000.00	Q35,000.00
1.2.5.2	Manual de compras, adquisiciones y contrataciones (24 impresiones)	Producto	1	Q35,000.00	Q35,000.00
1.2.5.3	Manual de Viáticos (24 impresiones)	Producto	1	Q35,000.00	Q35,000.00
1.2.5.4	Manual de Finanzas (24 impresiones)	Producto	1	Q35,000.00	Q35,000.00
1.2.5.5	Manual de Comercialización (24 impresiones)	Producto	1	Q35,000.00	Q35,000.00
1.2.6	Auditoría Externa (tres visitas por organización 2 años)	Informe	72	Q10,000.00	Q720,000.00
1.2.7	Ingeniero en sistemas informáticos	Informe	4	Q5,000.00	Q20,000.00
1.2.8	Diseño y creación página web (comité de cadena de valor de cardamomo)	Página	1	Q30,000.00	Q30,000.00
1.2.9	Asesoría Jurídica en la constitución de organización	Producto	1	Q7,000.00	Q7,000.00
1.3	Capacitación				Q420,000.00
1.3.1	BPEs (4 MÓDULOS de 2 sesiones=8 sesiones)				Q210,000.00

1.3.2	Instructores	Curso	1200	Q100.00	Q120,000.00
1.3.3	Material didáctico	Curso	1200	Q50.00	Q60,000.00
1.3.4	Proceso capacitación para tener acceso a créditos	Producto	2	Q15,000.00	Q30,000.00

Código	Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total/MIPYME
2	Fondo de Inversión				Q716,700.00
2.1	Equipo de computo				Q540,000.00
2.1.1	Equipo de cómputo de escritorio	Equipo	24	Q10,000.00	Q240,000.00
2.1.2	Memorias externas de un tera	Unidad	24	Q1,500.00	Q36,000.00
2.1.3	Licencia de anti virus	Licencia	24	Q500.00	Q24,000.00
2.1.4	Software contable	Software	24	Q10,000.00	Q240,000.00
2.2	Mobiliario y equipo				Q176,700.00
2.2.1	Escritorio secretarial	Unidad	24	Q1,800.00	Q43,200.00
2.2.2	Silla secretarial	Unidad	24	Q800.00	Q19,200.00
2.2.3	Archivo de cuatro gavetas	Unidad	24	Q1,200.00	Q28,800.00
2.2.4	Librera	Unidad	24	Q1,500.00	Q36,000.00
2.2.5	Audio visuales	Cañonera	9	Q5,500.00	Q49,500.00
	TOTAL DE PRESUPUESTO DE INVERSION				Q4,096,700.00

Análisis: Lo visualizado en la tabla, indica un presupuesto de inversión total de Q.4, 096,700.; el cual se detalla den dos renglones, el primero Servicios de Desarrollo Empresarial por un valor de Q.3, 380,000.00 y el segundo renglón Fondo de Inversión por un valor de Q.716, 200.00; teniendo el 20% de aporte en efectivo por parte de las organizaciones para el renglón Fondo de Inversión.

9.6 Inversiones y costos

9.6.1 Costos e inversión del sub-proyecto

Para el desarrollo de sub-proyecto Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial en la implementación de buenas prácticas empresariales, se ha contemplado un plan de inversión en el renglón:

- ✓ Servicios de Desarrollo empresarial
- ✓ Fondos de Inversión

Teniendo a bien presentar en la siguiente tabla, un detalle donde se describe por rubro la inversión a realizar, tomando en cuenta que el renglón de Desarrollo Empresarial, no cuenta con contrapartida alguna de las organizaciones beneficiadas, a diferencia del Fondo de Inversión que cuenta con contrapartida del veinte por ciento (20%); del presupuesto por cada MIPYME´s y el ochenta por ciento (80%); proporcionado por el Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa .

Tabla No. 17 Temas para la distribución de las inversiones en el proyecto, donde se considera la contrapartida de las organizaciones

Renglón	Total	Aporte del proyecto	Contrapartida de MIPYMEs
Servicios de Desarrollo Empresarial	100 %	100 %	0%
Fondo de Inversión	100 %	80 %	20%

Fuente: Información del proyecto 8000-GT

Análisis: Se aprecia, en el renglón Servicios de Desarrollo Empresarial, el 100% se realizara por parte del Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de las MIPYME´s del Ministerio de Economía no teniendo contrapartida alguna, teniendo

como finalidad la implementación, fortalecimiento organización con su debido acompañamiento.

En el caso del Fondo de Inversión, el proyecto invertirá 80% en efectivo y el 20% restante las MIPYME's tendrán a bien dar dicha contra partida en efectivo, sirviendo el mismo, para la implementación de buenas prácticas empresariales "BPE's".

9.6.2 Plan de desembolsos

En la ejecución del sub-proyecto renglón servicios de desarrollo empresarial, se tiene a bien realizar cuatro desembolsos a firma proveedora contratada para el cumplimiento de los objetivos, haciéndose efectivo los mismos, al momento de cumplir la entrega de los productos, correspondientes a las etapas, previamente planificadas.

El Ministerio de Economía, a través del proyecto 8000-GT procederá a dar cumplimiento a lo estipulado en la Ley de compras y contrataciones del Estado, dando a conocer la oferta de términos de referencia, en el portal de Guate Compras respectivamente, evaluando por medio de comisión a cada uno de los proveedores de los servicios a contratar, de acuerdo a lo requerido por el MINECO.

Seguidamente, se procede a convocar a los profesionales o firma de profesionales, que ha pasado según calificación, a la siguiente etapa, presentando en dicha etapa, propuesta técnica y financiera para ejecutar dicho sub proyecto, de acuerdo a términos de referencia específicos.

En la gestión del desembolso, el profesional que ha calificado o bien empresa consultora, que tiene a bien brindar los servicios a contratar, de común acuerdo con las MIPYMES participantes deberán completar los requisitos que se

establezcan para el efecto, presentando el respectivo informe de avance técnico y financiero.

En relación al fondo de inversión, se propone la realización de dos desembolsos a cada MIPYME participante, mediante transferencias directas. De igual manera, se requiere el cumplimiento de los requisitos establecidos por el proyecto 8000-GT y el reglamento específico

Requisitos necesarios que deben de contar las organizaciones al momento de poder dar trámite a desembolso:

- ✓ Escritura Pública o Acta de constitución
- ✓ Acta de nombramiento o de representación legal vigente
- ✓ Constancia de inscripción de la organización beneficiaria ante el registro correspondiente
- ✓ Constancia de inscripción del representante legal ante el registro correspondiente
- ✓ Documento de identificación del representante legal
- ✓ Escritura del terreno a nombre de la organización beneficiaria
- ✓ RTU actualizado con menos de 6 meses de haber sido emitido
- ✓ Solvencia fiscal 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 beneficiaria tiene su contabilidad al día

9.6.3 Financiamiento de sub-proyecto

Tabla No. 20 Resumen de presupuesto general de inversión proyecto de Implementación de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial (Buenas Prácticas Empresariales BPE´s) Cifras expresadas en Quetzales.

Código	Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Total	Aporte 80% Proyecto	Contra partida MIPYME'S 20%
1	Servicios de Desarrollo Empresarial				Q3,380,000.00	Q 3,380,000.00	0
1.1	Asistencia técnica	Global	1	Q 1,188,000.00	Q1,188,000.00	Q 1,188,000.00	
1.2	Consultoría por producto	Global	1	Q 1,772,000.00	Q1,772,000.00	Q 1,772,000.00	
1.3	Capacitación	Global	1	Q 420,000.00	Q 420,000.00	Q 420,000.00	
2	Fondo de Inversión				Q 716,700.00	Q 573,360.00	Q 143,340.00
2.1	Equipo de computo	Global	1	Q 540,000.00	Q 540,000.00	Q 432,000.00	Q 108,000.00
2.2	Mobilidario y equipo	Global	1	Q 176,700.00	Q 176,700.00	Q 141,360.00	Q 35,340.00
	TOTAL DE PRESUPUESTO DE INVERSION				Q4,096,700.00	Q 3,953,360.00	Q 143,340.00

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo a lo anterior 80% le corresponde al renglón servicios de desarrollo empresarial y el 20% al renglón, fondo de inversión, de acuerdo a lo visualizado, podemos determinar la viabilidad de nuestra propuesta, cumpliendo con objetivos y términos de referencia.

El financiamiento del sub-proyecto, es brindado por el Ministerio de Economía, en conjunto con la unidad ejecutora del proyecto de fortalecimiento de la productividad de las MIPYME'S, en dicho financiamiento, se aplican criterios que son oportunos mencionar, tal como el porcentaje que se aporta por parte del proyecto en la misma dependen de los rubros que intervienen, así mismo se orienta de esta forma, a que las MIPYME'S, logren aportar una contrapartida financiera, logrando de esta forma el cumplimiento de objetivos, en el desarrollo e implementación de buenas prácticas empresariales.

10. Análisis económico – financiero

Como en todo proyecto, la viabilidad de que el mismo se lleve a cabo, va de la mano con el análisis en mención que abordamos, en un ejemplo sencillo podemos dar a conocer, que si la organización tiene una productividad en ventas luego de haber desglosado costos y gastos respectivamente, podemos ver si la misma, en el tiempo, es capaz de poder rendir y recuperar la inversión que se ha hecho, al momento de ejecutar un proyecto.

Así mismo, existen infinidad de indicadores, pero el que se pretende plasmar en el presente informe de productos, es aquel que pueda indicar la viabilidad del proyecto, así como su período de recuperación para el beneficiario y la cadena de valor.

Lo solicitado en términos de referencia, se materializa al momento de poder laborar esta parte fundamental, consistente en demostrar que se puede realizar lo que hemos planteado, y que el mismo es funcional. Los factores a considerar para dicha estimación son:

- ✓ El plan de inversión inicial y las estimaciones de necesidades futuras. Deberá incluir las estimaciones sobre la vida útil de dichas inversiones, es decir, las decisiones sobre las amortizaciones técnicas o económicas.
- ✓ Las fuentes financieras disponibles inicialmente, así como las que se puedan utilizar más adelante. Esto incluye los costes financieros de la deuda y los plazos de amortización de ésta (amortización financiera).
- ✓ El plan de ventas de cada uno de los años que se quiere proyectar, con el nivel de detalle pertinente.
- ✓ Las previsiones de costes al largo del mismo período. Adicionalmente, se deberán clasificar convenientemente dichos costes, separando los llamados costes variables o proporcionales, de los costes fijos, para facilitar el análisis de algunos aspectos específicos como el punto de equilibrio.
- ✓ Las cuentas de pérdidas y ganancias (o de resultados) que se prevén para el mismo período.

- ✓ El cálculo del punto de equilibrio de la empresa, nivel a partir del cual esta comienza a obtener beneficios.

Consideraremos que un proyecto es viable económicamente cuando, una vez conseguida su capacidad de producción plena, es capaz de obtener de su actividad, deducidos todos sus costes, un excedente (beneficio) suficiente para hacer frente al coste de su deuda, a la remuneración de sus accionistas y a la financiación de una parte de su crecimiento.

Para estudiar la viabilidad financiera analizaremos Los balances de situación provisionales, estados financieros que recogen información sobre la situación patrimonial de la empresa (los bienes, derechos y obligaciones que tiene) durante el período de las previsiones. De lo anterior, se tiene a bien brindar la situación financiera de veinticuatro organizaciones calificadas.

10.1 Costos de producción

Es la valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien. Incluye el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación cargados a los trabajos en su proceso. Se define como el valor de los insumos que requieren las unidades económicas para realizar su producción de bienes y servicios.

Tabla No.23: Costos de producción sin la intervención del proyecto

PRODUCTO	Costo/Unidad	No. Unidades	Produc/año	Total /Año
Cardamomo (qq) año 1	Q147.92	3456	1	Q511,200.00
TOTAL COSTOS				Q511,200.00

Fuente: Consultor Buenas Prácticas Agrícolas

A continuación, se tiene a bien brindar el análisis del consultor de buenas prácticas agrícolas, quien por el tipo de labor que realiza, es quien logra medir el

rendimiento de productividad, parte fundamental en el proyecto, siendo dicho análisis el siguiente:

Los costos que aportaran las organizaciones en la parte estrictamente productiva asciende a un monto de Q511, 200.00; este monto incluyen la mano de obra específicamente ya que es la inversión que se realiza actualmente sin la intervención del proyecto.

Actualmente se tiene un rendimiento promedio de los pequeños productores sin manejo de sus plantaciones de 2.09 qq/cuerda, equivalente a 48 qq/ ha, por lo que los rendimientos son bajos debido a que no se le da un manejo adecuado a las plantaciones y aunado que se tienen un promedio de daño por el trips de 45 % de la producción, esto afecta gravemente al productor en sus ingresos económicos, por lo que se tiene que tecnificar el cultivo.

El costo de producción promedio sin mantenimiento que se tiene actualmente es de Q. 147.92/ qq cereza, con una utilidad por hectárea de Q. 2,980.00 y por cuerda de Q. 129.57, lo cual es bajo, pero el pequeño productor aumenta sus ingresos por los jornales familiares que utiliza ya que transformado a moneda aumenta sus ingresos, pero es parte de sus costos de producción.

10.2 Producción (venta he ingresos)

La base fundamental en este rubro dando el enfoque financiero, conlleva a poder ver el rendimiento de productividad que se cuenta, considerándose desde el momento en que se siembra el cardamomo hasta que se vende, teniendo en el camino la variación de precios que se puedan dar según el comportamiento en el mercado, lo anterior da como resultado, el poder visualizar una proyección de ingresos brutos y los ingresos netos se obtendrán en el giro habitual de la organización.

Con el aporte del consultor de buenas prácticas agrícolas, se detalla el volumen de producción, precio de venta he ingresos anuales, tomadas del Sub-Proyecto de Buenas Prácticas Agrícolas y de Mano Factura, siendo esta parte fundamental, en

el sub-proyecto de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial BPE's, en virtud de poder determinar el nivel productivo, siendo esta una fusión de trabajo, ya que un proyecto, alimenta de información a otro, con la finalidad de poder tener objetividad en los resultados, estos específicamente en números de importancia, que nos servirán para determinar nuestro análisis de viabilidad financiera.

Tabla 24 Volúmenes de Producción, Precios de Venta e Ingresos anual del sub-proyecto de Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura

Volúmenes de Producción, Precios de Venta e Ingresos anual				
PRODUCTO	Prod./Unidad	Precio	Produc/Año	Ingreso Total
Cardamomo (qq) - con trips	1555.2	Q 100.00	1	Q155,520.00
Cardamomo (qq) - Sin trips	1900.8	Q 300.00	1	Q570,240.00
TOTAL INGRESOS				Q725,760.00

Fuente: Consultor buenas prácticas agrícolas

Realizando todas las relaciones de producción y precios, se puede indicar que se puede vender 3,456 qq. De cereza, tomando en cuenta la situación del daño de trips que es una variable que diferencia los precios en cardamomo sin trips Q. 300 y con trips Q.100.00, por lo que se tendrá un ingreso de Q. 725,760.00.

10.3 Gastos Operacionales

Este rubro, encierra el desembolso que debe de realizar una organización por los gastos que no interfieren en el proceso productivo, denominado gastos indirectos, por concepto de, arrendamiento, vigilancia, seguridad, servicios, salarios entre otros, relacionados a las actividades diarias de la organización.

A continuación se presenta una tabla, donde se dan a conocer los gastos de operación por año del Sub-Proyecto Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial, conocido por su ciclas BPE´s como Buenas Prácticas Empresariales, detallando en la misma, cada uno de los rubros que se encuentran en gastos operacionales.

Tabla No.25 Gastos de Operación por Año del sub-proyecto Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial BPE´s

CONCEPTO/AÑO	1	2	3	4	5
Gastos Ventas	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Gastos Administración	Q 4,900.00	Q 5,145.00	Q 5,402.25	Q 5,672.36	Q 5,955.98
Alquileres	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Teléfono y fax	Q 1,200.00	Q 1,260.00	Q 1,323.00	Q 1,389.15	Q 1,458.61
Combustibles y lubricantes	Q 600.00	Q 630.00	Q 661.50	Q 694.58	Q 729.30
Viáticos	Q 500.00	Q 525.00	Q 551.25	Q 578.81	Q 607.75
Hospedaje	Q 500.00	Q 525.00	Q 551.25	Q 578.81	Q 607.75
Papelería y útiles	Q 500.00	Q 525.00	Q 551.25	Q 578.81	Q 607.75
Alimentación	Q 500.00	Q 525.00	Q 551.25	Q 578.81	Q 607.75
Energía eléctrica	Q 600.00	Q 630.00	Q 661.50	Q 694.58	Q 729.30
Gastos varios	Q 500.00	Q 525.00	Q 551.25	Q 578.81	Q 607.75
Servicios varios	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
TOTAL GASTOS OPERACIÓN	Q 4,900.00	Q 5,145.00	Q 5,402.25	Q 5,672.36	Q 5,955.98

Fuente: Elaboración propia con datos de BPA´s

Análisis: Conforme a lo que se visualiza en la tabla, se puede mencionar que los gastos de operación, son mínimos, y que estos a su vez, nos lleva a poder apreciar, como se encuentra una organización, en la cual aún no desarrollo una actividad de buenas prácticas empresariales, en resumen podemos analizar que la operatividad de las organizaciones en relación a sus gastos operativos, sin proyecto, tienen a ser bajos, más cuando el proyecto se sume, los mismos incrementaran un tanto, ya que la viabilidad financiera del presente Sub-Proyecto,

conlleve a que el mismo este accesible y que los gastos operacionales, se encuentren apegados a lo que se vive en cada una de las organizaciones de Alta Verapaz y Baja Verapaz.

10.4 Estado de resultados proyectado

Existen cuatro estados financieros básicos, según la academia, y se suma uno más siendo cinco estados financieros básicos, siendo estos: Balance General: Muestra, activos, pasivos y capital contable a una fecha determinada, Estado de Resultados Muestra los ingresos, costos, gastos y la utilidad o pérdida que resulta en el Periodo fiscal. Estados de cambios en situación financiera Indica cómo se modificaron recursos y obligaciones de la empresa en el período. Estados de cambios en la variación del capital contable Muestra cambios en la inversión de propietarios, socios en el período. Nota a los estados financieros Brinda, información de sucesos, irregularidad u otros, con el objetivo de poder comprender su espíritu o procedencia, de forma clara, técnica, oportuna y precisa.

Tabla No.26 Estados de Resultados Proyectados sub-proyecto Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial “BPE’s”

CONCEPTO/AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS	Q725,760.00	Q4,173,120.00	Q5,164,236.00	Q5,422,447.80	Q5,693,570.19
COSTOS DE PRODUCCIÓN	Q1,000,480.00	Q2,043,258.36	Q2,145,421.28	Q2,252,692.34	Q2,365,326.96
UTILIDAD BRUTA	-Q274,720.00	Q2,129,861.64	Q3,018,814.72	Q3,169,755.46	Q3,328,243.23
Gastos Operación	Q4,900.00	Q5,145.00	Q5,402.25	Q5,672.36	Q5,955.98
9.1. EBIT (Ingresos antes de intereses, impuestos, depreciaciones o amortizaciones)	-Q279,620.00	Q2,124,716.64	Q3,013,412.47	Q3,164,083.10	Q3,322,287.25
Intereses de Deuda	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Impuestos	Q36,288.00	Q208,656.00	Q258,211.80	Q271,122.39	Q284,678.51
UTILIDAD NETA	-Q315,908.00	Q1,916,060.64	Q2,755,200.67	Q2,892,960.71	Q3,037,608.74

Fuente: Consultor Buenas prácticas agrícolas y consultor buenas prácticas empresariales.

Análisis: Se logra visualizar una constante en la utilidad neta en la producción siendo la misma objetiva.

10.5 Evaluación financiera

En esta etapa, luego de haber definido el presupuesto de inversión inicial, con base a las variables que se estarán trabajando tales como Servicio de Desarrollo Empresarial y Fondo de Inversión, mismos que cuentan con sus sub variables debidamente identificadas en cuadro anterior. Así mismo el volumen de producción, así como costos y gastos y utilidad proyectada durante la etapa de operación, se encuentra entre las tres hectáreas de terreno, dicha evaluación permite determinar o bien conocer la rentabilidad de nuestro Sub-Proyecto Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial, BPE's; definiendo en esta etapa la realización o no del sub-proyecto.

Proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad de un proyecto. Antes que mostrar el resultado contable de una operación en la cual puede haber una utilidad o una pérdida, tiene como propósito principal determinar la conveniencia de emprender o no un proyecto de inversión.

En el ámbito de la Evaluación Financiera de Proyectos se discute permanentemente si las proyecciones de ingresos y gastos deben hacerse a precios corrientes o a precios constantes; es decir, si se debe considerar en las proyecciones de ingresos y gastos el efecto inflacionario, o si se debe ignorarlo es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad de un proyecto. Antes que mostrar el resultado contable de una operación en la cual puede haber una utilidad o una pérdida, tiene como propósito principal determinar la conveniencia de emprender o no un proyecto de inversión.

En el ámbito de la Evaluación Financiera de Proyectos se discute permanentemente si las proyecciones de ingresos y gastos deben hacerse a precios corrientes o a precios constantes; es decir, si se debe considerar en las proyecciones de ingresos y gastos el efecto inflacionario, o si se debe ignorarlo

10.6 Tasa interna de retorno TIR

Utilizada principalmente para visualizar la conveniencia de la inversión a realizar en un proyecto, el TIR, es una tasa de rendimiento, aplicada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de la inversión, conocida también como la tasa de flujo de efectivo descontada de retorno y/o tasa de interés efectiva.

Tabla No.27

Tasa Interna de Retorno Financiero (TIR) del sub-proyecto de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial BPE's

Utilidad Neta sin el proyecto	Q209,660.00		Q79,794.03	Q116,823.02	Q123,100.96	Q129,692.80
CONCEPTO/AÑO	0	1	2	3	4	5
Inversión	- Q5,422,200.16					
Ingresos EBIT (a.) adicionales		- Q489,280.00	Q1,915,056.64	Q2,803,752.47	Q2,954,423.10	Q3,112,627.25
Flujo de Caja Adicional	- Q5,422,200.16	- Q489,280.00	Q1,915,056.64	Q2,803,752.47	Q2,954,423.10	Q3,112,627.25
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIR)			18.76%			

Fuente: Elaboración propia con datos de Consultor de BPA's

Análisis: Conforme a lo visualizado, se puede apreciar la viabilidad financiera del sub proyecto expuesto, el mismo está en un 18.80%; muy arriba de la media de aceptabilidad, no teniendo dificultad alguna en su desempeño, de acuerdo a su comportamiento en el tiempo.

10.7 Valor actual neto VAN

De acuerdo a (Piñeiro Sánchez, De LLano Monelos, & Alvarez García, 2,.007, pág. 114); el concepto de valor neto actual es relevante porque entronca con el objetivo financiero de maximización de la riqueza de los propietarios: si al VA le restamos el importe de la inversión requerida para acometer un proyecto obtenemos el valor actual neto, es decir, el exceso de los cobros futuros por encima de la inversión, todo ello valorado en unidades monetarias actuales; y resulta evidente que este valor neto es el aumento que experimenta el valor de la empresa y la riqueza de los accionistas.

Concluye diciendo que un proyecto es factible si su VAN es positivo.

TablaNo.28 Valor Actual Neto (VAN) del sub-proyecto de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial BPE´s

CONCEPTO/AÑO	0	1	2	3	4	5
Inversiones	Q (5,422,200.16)					
Ingresos Operativos del Grupo (a.)		Q (489,280.00)	Q 1,915,056.64	Q 2,803,752.47	Q 2,954,423.10	Q 3,112,627.25
Flujo de Caja Adicional	Q (5,422,200.16)	Q (489,280.00)	Q 1,915,056.64	Q 2,803,752.47	Q 2,954,423.10	Q 3,112,627.25
Factor Descuento	Q 1.00	Q 0.89	Q 0.80	Q 0.71	Q 0.64	Q 0.57
Valor Actual	Q (5,422,200.16)	Q (436,857.14)	Q 1,526,671.43	Q 1,995,655.63	Q 1,877,589.29	Q 1,766,188.29
	12.00%					

Valor Actual Neto Quetzales (VAN) **Q1,307,047.34**

Fuente: Elaboración propia con datos de Consultor de BPA´s

Análisis: Aplicando una tasa de descuento del 12.00% nos da como resultado un valor positivo de inversión de Q, 1, 600,942.95 (en principio) factible para los fines de Sub-proyecto de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial BPE´s.

11. Inversión por organización beneficiaria de sub proyecto

La inversión de cada una de organizaciones, es realizada, conforme al nivel de productividad que tiene cada una de las misma, presentando de forma resumida, la inversión por cada una de ellas indicando contrapartida del 20% a lo que se refiera en el renglón Fondo de Inversión, dicho renglón en específico, es proporcionada a las veinticuatro organizaciones beneficiadas, con el sub proyecto de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial BPE's,

Tabla No.29: Costo he Inversión Sub-Proyecto Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial Buenas Prácticas Empresariales “BPE’s” De 24 organizaciones, una sin asesoría jurídica y sin retro-proyector.

RENGLÓN	Global	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q 140,541.67	Q 140,541.67	Q -
Fondo de Inversión	Q 27,800.00	Q 22,240.00	Q 5,560.00
TOTAL	Q 168,341.67	Q 162,781.67	Q 5,560.00

De acuerdo a análisis y evaluación financiera, apreciamos un plan de inversión para veinticuatro organizaciones de Q. 168,341.67; agregando contrapartida de Q5, 560.00; la cual la organización tendrá que invertir. EL aporte del proyecto es de Q.162, 781.67; teniendo una TIR 18.76% y una VAN de Q.54, 460.30 para cada una de las organizaciones beneficiadas; teniendo un valor superior a la tasa y valor positivo de la inversión, siendo (al principio) factible. (Sin Asesoría Jurídica Sikabee y sin retroproyector)

Tabla No.30:Costo he Inversión Sub-Proyecto Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial Buenas Prácticas Empresariales “BPE’s” De 24 organizaciones, una con asesoría jurídica (SIKABEE)

RENGLÓN	Global	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q 140,833.33	Q 140,833.33	Q -
Fondo de Inversión	Q 27,800.00	Q 22,240.00	Q 5,560.00
TOTAL	Q 168,633.33	Q 163,073.33	Q 5,560.00

Fuente: Consultor BPA.

En el Siguiete análisis de evaluación financiera se tiene a bien incluir a Sikabee, con el rubro de asesoría jurídica por un monto de Q.7, 000.00 según inversión para veinticuatro organizaciones.

Tabla No.31: Costo he Inversión Sub-Proyecto Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial Buenas Prácticas Empresariales “BPE’s” De 24 organizaciones, nueve de ellas con derecho a retroproyector.

RENLÓN	Global	APORTE DEL PROYECTO	CONTRAPARTIDA DE ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
Servicios de Desarrollo Empresarial	Q 133,541.67	Q 133,541.67	Q -
Fondo de Inversión	Q 29,862.50	Q 23,890.00	Q 5,972.50
TOTAL	Q 163,404.17	Q 157,431.67	Q 5,972.50

12. Flujo de caja Desembolsos

El flujo de desembolso se presenta por línea de acción tanto de los servicios de desarrollo empresarial como de los fondos de inversión, el cual se desglosa así.

Tabla 14.1: Presupuesto del sub-proyecto Rubros de presupuesto sub-proyecto de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial Buenas Prácticas Empresariales “BPE´s”.

Código	Variable	Concepto	Total General	Inversión de 24 organizaciones			Inversión de una organización	
				INVERSIÓN AÑO 1	INVERSIÓN AÑO 2	INVERSIÓN POR ORGANIZACIÓN/24	INVERSIÓN AÑO 1	INVERSIÓN AÑO 2
	Servicios de Desarrollo Empresarial	Sub- Variable	Q 3,380,000.00	Q 1,690,000.00	Q 1,690,000.00	Q 140,833.33	Q 70,416.67	Q 70,416.67
1	Asistencia técnica	Auditor Supervisor	Q 288,000.00	Q 144,000.00	Q 144,000.00	Q 12,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00
		Contadores Administradores	Q 720,000.00	Q 360,000.00	Q 360,000.00	Q 30,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00
		Secretario Ejecutivo de proyectos de cadena de Valor de cardamomo	Q 180,000.00	Q 90,000.00	Q 90,000.00	Q 7,500.00	Q 3,750.00	Q 3,750.00
		Diseño Agenda laboral por cosecha (cereza y pergamino) e impresión	Q 70,000.00	Q 35,000.00	Q 35,000.00	Q 2,916.67	Q 1,458.33	Q 1,458.33
2	Consultoría	Consultoría de imagen empresarial (comité de cadena de valor de cardamomo)	Q 30,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 1,250.00	Q 625.00	Q 625.00
		Plan de desarrollo y fortalecimiento organizacional	Q 360,000.00	Q 180,000.00	Q 180,000.00	Q 15,000.00	Q 7,500.00	Q 7,500.00
		Plan de comercialización y financiamiento	Q 360,000.00	Q 180,000.00	Q 180,000.00	Q 15,000.00	Q 7,500.00	Q 7,500.00
		Manual de Crédito (24 impresiones)	Q 35,000.00	Q 17,500.00	Q 17,500.00	Q 1,458.33	Q 729.17	Q 729.17
		Manual de compras, adquisiciones y contrataciones (24 impresiones)	Q 35,000.00	Q 17,500.00	Q 17,500.00	Q 1,458.33	Q 729.17	Q 729.17
		Manual de Viáticos (24 impresiones)	Q 35,000.00	Q 17,500.00	Q 17,500.00	Q 1,458.33	Q 729.17	Q 729.17

Código	Variable	Concepto	Total General	Inversión de 24 organizaciones			Inversión de una organización	
				INVERSIÓN AÑO 1	INVERSIÓN AÑO 2	INVERSIÓN POR ORGANIZACIÓN/24	INVERSIÓN AÑO 1	INVERSIÓN AÑO 2
		Manual de Finanzas (24 impresiones)	Q 35,000.00	Q 17,500.00	Q 17,500.00	Q 1,458.33	Q 729.17	Q 729.17
		Manual de Comercialización (24 impresiones)	Q 35,000.00	Q 17,500.00	Q 17,500.00	Q 1,458.33	Q 729.17	Q 729.17
		Auditoría Externa (tres visitas por organización 2 años)	Q 720,000.00	Q 360,000.00	Q 360,000.00	Q 30,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00
		Ingeniero en sistemas informáticos	Q 20,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 833.33	Q 416.67	Q 416.67
		Diseño y creación página web (comité de cadena de valor de cardamomo)	Q 30,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 1,250.00	Q 625.00	Q 625.00
		Asesoría Jurídica en la constitución de organización	Q 7,000.00	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Q 291.67	Q 145.83	Q 145.83
3	CAPACITACIÓN	BPEs (4 MÓDULOS de 2 sesiones=8 sesiones)	Q 210,000.00	Q 105,000.00	Q 105,000.00	Q 8,750.00	Q 4,375.00	Q 4,375.00
		Instructores	Q 120,000.00	Q 60,000.00	Q 60,000.00	Q 5,000.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00
		Material didáctico	Q 60,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 2,500.00	Q 1,250.00	Q 1,250.00
		Proceso capacitación para tener acceso a créditos	Q 30,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 1,250.00	Q 625.00	Q 625.00

Código	Variable	Concepto	Total General	Inversión de 24 organizaciones			Inversión de una organización	
				INVERSIÓN AÑO 1	INVERSIÓN AÑO 2	INVERSIÓN POR ORGANIZACIÓN/24	INVERSIÓN AÑO 1	INVERSIÓN AÑO 2
	TOTAL FONDO DE INVERSIÓN		Q 716,700.00	Q 358,350.00	Q 358,350.00	Q 29,862.50	Q 14,931.25	Q 14,931.25
4	Equipo de cómputo	Equipo de cómputo de escritorio	Q 240,000.00	Q 120,000.00	Q 120,000.00	Q 10,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00
		Memorias externas de un tera	Q 36,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 1,500.00	Q 750.00	Q 750.00
		Licencia de anti virus	Q 24,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 1,000.00	Q 500.00	Q 500.00
		Software contable	Q 240,000.00	Q 120,000.00	Q 120,000.00	Q 10,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00
5	Mobiliario y Equipo	Escritorio secretarial	Q 43,200.00	Q 21,600.00	Q 21,600.00	Q 1,800.00	Q 900.00	Q 900.00
		Silla secretarial	Q 19,200.00	Q 9,600.00	Q 9,600.00	Q 800.00	Q 400.00	Q 400.00
		Archivo de cuatro gavetas	Q 28,800.00	Q 14,400.00	Q 14,400.00	Q 1,200.00	Q 600.00	Q 600.00
		Librera	Q 36,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 1,500.00	Q 750.00	Q 750.00
		Audio visuales	Q 49,500.00	Q 24,750.00	Q 24,750.00	Q 2,062.50	Q 1,031.25	Q 1,031.25
	TOTAL GENERAL		Q 4,096,700.00	Q 2,048,350.00	Q 2,048,350.00	Q 170,695.83	Q 85,347.92	Q 85,347.92
							No. De socios 504	
							Monto Q./socio	Q 8,128.37
					Banguat 01/10/2015		Monto \$/socio	Q 1,055.33
							Monto Q/MIPYME	Q 170,695.83

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 55: Flujo de desembolso del presupuesto del sub-proyecto de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial “BPE’s por año de ejecución.

N o.	Variable	Sub Variable	AÑO 01		AÑO 02		Total en Q. /2 años
			1er. Semestre 2016.	2do. Semestre 2016	1er. Semestre 2017	2do. Semestre 2017	
TOTAL SERVICIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL -SDE-							Q3,170,000.00
1	Asistencia técnica	Auditor Supervisor	Q 72,000.00	Q 72,000.00	Q 72,000.00	Q 72,000.00	Q 288,000.00
		Contadores Administradores	Q 180,000.00	Q 180,000.00	Q 180,000.00	Q 180,000.00	Q 720,000.00
		Secretario Ejecutivo de proyectos de cadena de Valor de cardamomo	Q 90,000.00	Q 90,000.00	Q -	Q -	Q 180,000.00
2	Consultoría	Diseño Agenda laboral por cosecha (cereza y pergamino) e impresión	Q 70,000.00	Q -	Q -	Q -	Q 70,000.00
		Consultoría de imagen empresarial (comité de cadena de valor de cardamomo)	Q 30,000.00	Q -	Q -	Q -	Q 30,000.00
		Plan de desarrollo y fortalecimiento organizacional	Q 180,000.00	Q 180,000.00	Q -	Q -	Q 360,000.00
		Plan de comercialización y financiamiento	Q 180,000.00	Q 180,000.00	Q -	Q -	Q 360,000.00
		Manual de Crédito (24 impresiones)		Q 35,000.00	Q -		Q 35,000.00
		Manual de compras, adquisiciones y contrataciones (24 impresiones)		Q 35,000.00			Q 35,000.00
		Manual de Viáticos (24 impresiones)		Q 35,000.00			Q 35,000.00
		Manual de Finanzas (24 impresiones)		Q 35,000.00			Q 35,000.00
		Manual de Comercialización (24 impresiones)		Q 35,000.00			Q 35,000.00
		Auditoría Externa (tres visitas por organización 2 años)	Q 180,000.00	Q 180,000.00	Q 180,000.00	Q 180,000.00	Q 720,000.00
		Ingeniero en sistemas informáticos	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q -	Q -	Q 20,000.00
		Diseño y creación página web (comité de cadena de valor de cardamomo)	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q -	Q -	Q 30,000.00
		Asesoría Jurídica en la constitución de organización	Q 7,000.00	Q -	Q -	Q -	Q 7,000.00
3	CAPACITACIÓN	BPEs (4 MÓDULOS de 2 sesiones=8 sesiones)					
		Instructores	Q 60,000.00	Q 60,000.00	Q -	Q -	Q 120,000.00
		Material didáctico	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q -	Q -	Q 60,000.00
		Proceso capacitación para tener acceso a créditos	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q -	Q -	Q 30,000.00

N o.	Variable	Sub Variable	AÑO 01		AÑO 02		Total en Q. /2 años
			1er. Semestre 2016.	2do. Semestre 2016	1er. Semestre 2017	2do. Semestre 2017	
TOTAL FONDO DE INVERSIÓN							Q 716,700.00
4	Equipo de computador	Equipo de cómputo de escritorio	Q 240,000.00	Q -	Q -	Q -	Q 240,000.00
		Memorias externas de un tera	Q 36,000.00	Q -	Q -	Q -	Q 36,000.00
		Licencia de anti virus	Q 24,000.00	Q -	Q -	Q -	Q 24,000.00
		Software contable	Q 240,000.00	Q -	Q -	Q -	Q 240,000.00
5	Muebles y Equipo	Escritorio secretarial	Q 43,200.00	Q -	Q -	Q -	Q 43,200.00
		Silla secretarial	Q 19,200.00	Q -	Q -	Q -	Q 19,200.00
		Archivo de cuatro gavetas	Q 28,800.00	Q -	Q -	Q -	Q 28,800.00
		Librera	Q 36,000.00	Q -	Q -	Q -	Q 36,000.00
		Audio visuales	Q 49,500.00	Q -	Q -	Q -	Q 49,500.00
TOTAL GENERAL							Q4,096,700.00

Fuente: Elaboración propia

13. Protocolo de la liquidación de la inversión

Este proceso se apegara a las normas financieras del donante y de la Unidad Ejecutora del sub-proyecto, el cual quedara estipulado en el contrato que se le realizara a la empresa de servicios de desarrollo empresarial –SDE- en el caso de la prestación de los servicios de desarrollo empresarial.

Los desembolsos financieros se realizarán como indique el contrato con la empresa de servicios de desarrollo empresarial.

En todo el proceso de ejecución se tendrá informes financieros cada tres meses, con la finalidad de que la Unidad Ejecutora tenga un control en periodos cortos de la inversión.

Así mismo trimestralmente se realizar los reportes de avances técnicos y evidencias de acción en campo y cumplimiento de indicadores y semestralmente se realiza un informe técnico – financiero.

Anualmente se tendrá un informe técnico – financiero anual, en el cual se indicaran los avances, retrocesos, problemas, cuellos de botella, otros y los planes de rectificación de los mismos si fuera necesario.

En el caso de la liquidación de los fondos de inversión se apegará a las normativas de la Unidad Ejecutora del proyecto, donde cada una de las MIPYMEs beneficiadas tendrá que realizar todos los procesos de recepción de cotizaciones, adjudicación, pago, recepción, liquidación de fondos y suscripción de las actas respectivas que legalizan el proceso.

14. Cronograma de actividades

Partimos de la contratación establecida en términos de referencia, siendo está a partir del mes de noviembre 2,015, estableciendo para la misma la contratación de consultor, cinco contadores y auditor supervisor y secretario ejecutivo de proyectos, con la finalidad de poder iniciar en el año 2016, donde se desarrollara la capacitación de los once módulos encaminadas a buenas prácticas empresariales, así como capacitación respectiva por parte de consultor, en relación a los productos a entregar, así como el desarrollo de cada uno de los productos y el complemento de los mismos en la asistencia técnica respectiva, iniciando todo lo anterior del uno de enero al treinta y uno de diciembre de año dos mil dieciséis y el uno de enero al treinta y uno de diciembre de año dos mil diecisiete, para culminar el mismo respectivamente (Ver Anexo cronograma respectivo).

15. Diseño de marco lógico

Encaminado al cumplimiento de todo lo anterior, contando con un plan de monitoreo, seguimiento, evaluación periódica, alcances y logros obtenidos. Se tiene a bien el poder brindar la siguiente herramienta y mapa mental, para el logro del objetivo.

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos/Factores externos
OBJETIVO GENERAL	1. Fomentar el desarrollo y fortalecimiento organizacional de las MIPYME's productoras de cardamomo implementando las buenas prácticas empresariales con enfoque de negocios, para mejorar su competitividad dentro de la cadena de valor de cardamomo en el departamento de Alta Verapaz.	<ul style="list-style-type: none"> • Veinticuatro organizaciones con capacidades de Buena Prácticas Empresariales "BPE's". Debidamente organizativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de contador y auditor supervisor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación • Fomentación • Auto sostenibilidad • Contar con planes
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de gobernanza institucional y mejoramiento de desarrollo de capacidades, encaminadas a Buenas Prácticas Empresariales, acompañadas con su asistencia técnica respectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de las organizaciones implementan su Planificación De Fortalecimiento Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de responsables de ejecución de proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los beneficiarios desarrollen y cooperen con la ejecución del proyecto, siendo esto su prioridad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los aspectos fiscales, contables y de control interno dentro de las organizaciones beneficiadas para el cumplimiento de las normas respectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda laboral práctica verificable y sistematizada por la asistencia técnica aplicada en 24 organizaciones de la cadena productora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y monitoreo por parte de contador y auditor supervisor con informe respectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tengan menos inconsistencias por ajustes tributarios y mejoramiento en resultados de informes de auditorías futuras.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer herramientas de control que permitan visualizar el cumplimiento de normativas de las áreas de microfinanciamiento y el fomento de la planificación estratégica en los diversos grupos productores de la cadena de valor de cardamomo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veinticuatro organizaciones aplican control interno, dando nacimiento a buenas prácticas administrativas contables, asistencia técnica de contador responsable y auditor supervisor para su monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de Auditor supervisor contratado (secretario ejecutivo) con informes respectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en la información y su respectivo control.
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de marco lógico y un plan de monitoreo de sub-proyecto "Desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial"; seguimiento, evaluación periódica, alcances y logros obtenidos 		<ul style="list-style-type: none"> • Producto 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Informe de asistencia técnica 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Verificación y cumplimiento conforme a producto, informe y verificación. 	

Objetivos	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos/Factores externos
		40% de organizaciones, implementan planes de comercialización y financiamiento a corto, mediano y largo plazo, conociendo requisitos esenciales para ser tomados en cuenta (Root Capital, Oikocredit).	<ul style="list-style-type: none"> • Producto y evaluación por medio de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ya debidamente orientadas, se pretende que puedan ir mejorando y aplicando las estrategias respectivas en planificación, con el acompañamiento de los profesionales encargados de velar por el cumplimiento de objetivos planteados.
		100 % de las organizaciones implementan su plan de inversión anual.	<ul style="list-style-type: none"> • Producto realizado y su análisis respectivo en informe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importante será el resultado, luego de ya estar fortalecidos y en el tendido que las organizaciones, decidan buscar créditos para su auto sostenibilidad
			<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y monitoreo de cumplimiento y entrega de informes trimestrales. 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de créditos gestionados con informes respectivos. 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de Auditor supervisor (secretario ejecutivo). 	

Objetivos	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos/Factores externos
	- Manual de crédito.	100% de las organizaciones deben de contar con Control Interno, así mismo de manuales, para que en cualquier momento, estas puedan calificar oportunamente a oportunidades que puedan llegar, y no estar a la espera que las mismas inicien cuando se presente la oportunidad.	Auditoría externa, encargada de verificar el cumplimiento del Control Interno, conforme a requerimiento de información básica de la organización, sus manuales, políticas y reglamentos que tenga la misma.	Organizaciones debidamente fortalecidas y preparadas para las oportunidades venideras, sobre todo a cualquier tipo de evaluación que quiera examinar entidad de crédito, Gobierno, otras.
	- Manual de compras, adquisiciones y contrataciones.			
	- Manual de viáticos.	100% de las organizaciones, son evaluadas en su control interno y cumplimiento de cada uno de sus manuales.	Dicho examen de auditoría debe de realizarse dos veces al año, donde deberán de aplicar el checklist de control interno, en el cumplimiento de las funciones de cada organización y emitir informe por organización	Oportunidad de salir de las fronteras de Guatemala, con oportunidades de ser exportadores directos.
	- Manual de finanzas.			
	- Manual de liderazgo organizacional.			
	- Manual de comercialización.			
	Análisis de riesgo de control interno.			

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos/Factores externos
		12 % de las organizaciones implementan su plan de inversión por proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de Auditor supervisor (secretario ejecutivo). 	<ul style="list-style-type: none"> • De que se cumplan requisitos pertinentes que requieran, las entidades de créditos o de proyectos.
		100 % de las organizaciones implementan su plan productivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe avances 	
REUSLTADOS	Contar con un plan de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial.	Producto de consultor ejecutor	Análisis contenido	Las organizaciones, se encuentren interesadas en mejorar y puedan cooperar en el desarrollo de proyecto.
	Apoyo interno en la organización por profesionales que estarán constantes en el acompañamiento.	Cinco contadores y un supervisor responsables.	Presentan informes periódicos	Las organizaciones se encuentren avanzando a diferentes ritmos.
	Mejoramiento de controles internos y procesos administrativos contables y de gobernanza.	100% primer año de proyecto	Informes en sala situacional	
	Contar con plan de comercialización y financiamiento y su aplicación.		·Acceso a créditos para cosecha	
	Auditor supervisor.	Primeros seis meses del proyecto, iniciando procesos de gestión.	Desembolsos e informes respectivos.	
	·Secretario de cadena encargo de gestión de proyectos.	Evaluación de logros por comité de cadena.		

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos/Factores externos
ACTIVIDADES	Contratación consultor ejecutor			Se mantiene el interés de las organizaciones en querer contar con instituciones encaminadas a una gobernanza de desarrollo organizacional y fortalecimiento empresarial
	Contratación personal técnico.			
	·Impresión de Agenda de trabajo, planes.			
	Capacitación y aplicación de talleres			
	·Monitoreo, supervisión, asistencia, informes			
	·Gestión de proyectos por secretario ejecutivo (auditor)			
				CONDICIONES PREVIAS
				Aprobación de proyecto, ejecución y desembolso respectivo.

16. Propuesta sostenibilidad en la implementación de buenas prácticas empresariales BPE´s.

En todo proyecto, lo fundamental es la sostenibilidad del mismos, el cual conlleva a poder medir objetivamente el camino trazado desde el inicio, con la convicción de poder lograr que las organizaciones beneficiadas MIPYME´s desarrollen e implementen dicho proyecto, teniendo como resultado, mejor control interno y sobre todo una mejora en su gobernanza organizativa, permitiendo con ello la realización de futuros proyectos o bien de financiamiento respectivo.

Lo descrito con anterioridad, con lleva a poder contar en dicho proyecto, con el recurso humano capacitado y experimentado en tema a tratar, que son quienes acompañaran en los dos años del proyecto, a las organizaciones beneficiadas

16.1 Alianzas Fundamentales

En el desarrollo de la investigación del presente sub-proyecto, se a podido visualizar el gran apoyo por parte de actores que son valiosos en la cadena de valor del cardamomo, así mismo el futuro de la cadena con el apoyo de los mismos, conllevan a poder fortalecer a las organizaciones, en un tema dialogo participativo y búsqueda de estrategias encaminadas al desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial de la buenas prácticas empresariales, la cual conlleva a tener un gran valor en las organizaciones como apoyo primordial, de lo anterior podemos dar detalle de las alianzas fundamentales relacionadas con la cadena de valor del cardamomo, siendo ellos los siguientes:

Tabla No.18 Alianzas Fundamentales

Nombre	Fortaleza organizacional
FEDECOVERA	Cuenta con apoyo administrativo contable, muestra un alto grado de orientación hacia sus organizaciones y ha brindado monitoreo y seguimiento en sus aspectos administrativos encaminadas a la buenas prácticas empresariales.
CARDEGUA	Es una asociación debidamente organizada, que cuenta con el acompañamiento de sus asesores, tanto jurídico como contable y fiscal. Permitiendo con esto estrechar lasos de apoyo y permitiendo con ello mejor orientación hacia los productores, cuenta con espació y salón para eventos, mobiliario y equipo.
HEIFER INTERNACIONAL	ONG, dedicada al apoyo social, y gestora de fondos de proyectos encaminados al desarrollo social, fuente importante en la materialización de las buenas prácticas empresariales.
MERCY CORPS	ONG Internacional, con visión de apoyo social, ejecutora de proyectos varios y actualmente involucrada con el producto de cardamomo, fuente importante de apoyo en la aplicabilidad de contar con gobernanza organizacional y contar así mismo con planes de comercialización, para que las organizaciones beneficiadas, puedan gestionar proyectos en pro y beneficio de sus socios y socias.
COMITÉ DE CADENA DE VALOR DEL CARDAMOMO	Logro importante en el sector cardamomero, integrada la misma recientemente, y se encuentra debidamente fortalecida con el apoyo de los actores que la anteceden en el presente cuadro, encaminada a ser la base fundamental de organización y que ésta a su vez sea reconocida a nivel nacional, tomando desde ya su primer paso en este sub-proyecto, en donde se tiene el apoyo del Ministerio de Economía, para el logro y desarrollo de sus fines.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo con el poder organizacional que nace de conformar la cadena de valor del cardamomo, siendo este un gran paso en el desarrollo para Alta Verapaz; definiendo el presente sub-proyecto y llegando a determinar los aspectos necesarios para poder mejorar en el desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial encaminada a la implementación de buenas prácticas empresariales, tienen a bien contar con el poder de convocatoria y el apoyo de distintas organizaciones interesadas en el desarrollo de nuestro país, estando encaminadas a poder lograr un desempeño organizativo de altas expectativas para Guatemala, tanto nacional como internacional.

17. Plan de Salida sub-proyecto

La duración según perfilación de sub-proyecto, es de dos años, la cual con una adecuada planificación de las actividades a tratar a partir del dos mil diecisiete, podemos a corto o mediano plazo, el contar con producto y resultados que permitan gestionar proyectos o bien hacer uso de financiamiento cómodo, para lograr la auto sostenibilidad de las organizaciones involucradas, teniendo previo organización de las mismas un plan de salida de sostenibilidad encaminadas a buscar oportunidades y estrategias, previo a finalizar el proyecto de dos años.

18. Impacto esperado en la implementación de sub-proyecto

La implementación de dicho proyecto es de importancia en organizaciones es relevante, es por ello que se realiza un comparativo para poder medir el impacto que tendrá el mismo estando sin sub proyecto y con sub proyecto, esto con la finalidad de visualizar en concreto lo se pretende lograr.

Tabla No. 19: Impacto Esperado con y sin proyecto

Impacto sin sub-proyecto	Impacto con sub-proyecto
<ul style="list-style-type: none"> Falta de gobernanza 	<p>Gobernanza organización comprometida, existencia de manuales, normas, políticas y reglamentos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Inadecuados controles administrativos contables 	<p>Mejoramiento de control interno administrativo contable, con seguimiento monitoreo, seguimiento, apoyo, asesoramiento, producto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> No se tienen planes de comercialización (negocios) 	<p>Implementación de planes de comercialización, siendo estos fundamentales en la gestión de proyectos y de apalancamiento financiero en entidades de crédito.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Falta de asistencia técnica con mejor atención 	<p>Asignación de personal profesional, debidamente capacitado y orientado en la ejecución del sub-proyecto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Acreeedores a sanciones, multas fiscales por no estar debidamente asesorados, sobre endeudamiento por mala administración de fideicomisos 	<p>Asesoría profesional, prevención en la mitigación de riesgos fiscales y de otra índole.</p>

19. Plan de seguimiento y evaluación

Dicha planificación va de la mano con el equipo que interviene en apoyo a organizaciones, plasmando objetivamente por contadores de cinco eco regiones, con la supervisión de auditor y secretario ejecutivo de proyectos, quien a su vez entre sus funciones esta, el poder recabar, monitorear la actividad de los mismos, brindando por cada uno de ellos informe de los logros y procesos laborales realizados, siendo el auditor supervisor y secretario ejecutivo de proyectos, el encargado de realizar una reunión trimestral con contadores, discutir sus informes y una vez unificado los mismos, se procede a realizar un informe de la supervisión realizada, lo anteriormente descrito con la objetividad definida en el sub-proyecto.

El producto de informes, es puesto en común por los integrantes de la cadena productora de cardamomo, teniendo como resultado, opiniones y recomendaciones que puedan hacer para mejorar los objetivos planteados en sub-proyecto.

Tabla : Guía para la calificación de las organizaciones, instrumento sistema de seguimiento y evaluación del desarrollo y fortalecimiento organizacional, buenas prácticas empresariales.

Objetivo	Para clasificar y tipificar las organizaciones, se considera necesario calificarlas en cuatro áreas, cada una con un puntaje determinado, asignado de acuerdo a su relevancia en la organización.
Tiempo de aplicación	Tres días después de completar el diagnóstico de campo y los talleres con las organizaciones. Se estima que en tres días se podría completar el proceso de calificación.
¿Quién lo aplica?:	Personal técnico entrenado previamente. Para su aplicación, se organizan equipos de trabajo de acuerdo a la necesidad de la entidad que apoya a las organizaciones.
Contenido	Para calificar las áreas y uniformar la calificación respectiva.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla : De valores de calificación de organizaciones.

Distribución de punteo por área	
AREA	Punteo
A. Gobernanza (Solidez)	25
B. Capacidad gerencial y gestión	30
C. Capacidad económica y servicios	30
D. Valoración en el proceso y futura	15
TOTAL	100

Tabla: Matriz de control interno de la información en entrevista (Instrumento de Control Interno).

Análisis y tipo de Actor	Capacidad Organizativa	Capacidad Gerencial y de gestión	Capacidad Económica y de servicio	Valoración interna y externa
Agentes Comerciales				
Entidades de apoyo (cartas de entendimiento)				
ONG				
Prestadoras de Servicios				
Entidades de Gobierno (local, regional, nacional)				

Diagrama de monitoreo desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial



Recolección de la información de los actores (organizaciones)	
❖	Comprobación selectiva de la información
❖	Agrupación de la información reportada a partir de criterios de análisis
❖	Examen general o particular de la información recopilada
❖	Preparación de informes que permita conocer situación y toma de decisiones.

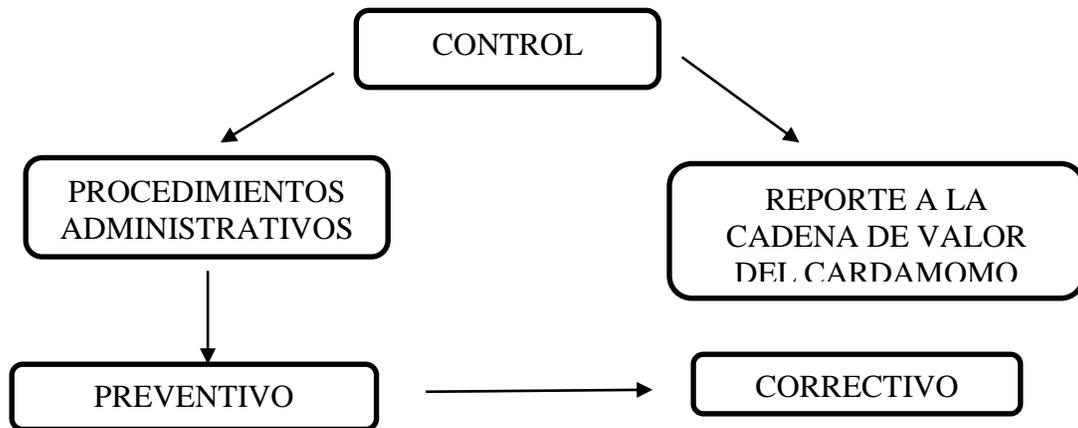
Diagrama de seguimiento desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial BPE's



Diagrama de evaluación desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial BPE's



Diagrama de control desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial BPE's



20. Protocolo de indicadores

A continuación se presenta el cuadro de protocolo de indicadores para monitoreo de las acciones en la implementación del sub-proyecto de fortalecimiento organizacional:

Indicador	Organizaciones implementan su Planificación del Desarrollo De Fortalecimiento Organizacional.
Definición	Ante un diseño de planificación como guía de su realización, se tiene a bien el poder fortalecer la organización y dar un paso fundamental en su gobernanza institucional como organización, permitiendo con ello, organizar, dirigir, controlar y medir el mismo.
Unidad de medición	100% de las organizaciones.
Antecedentes	La mayoría de organizaciones argumentan contar con planes, sin embargo al momento de indagar el mismo, es de forma empírica, no teniendo una planificación que permita el poder medir los resultados comparativos de un año a otro, permitiendo con ello la inexistencia de una herramienta como lo es la planificación, que permita medir objetivos trazados.
Medio de recolección	Producto consultor contratado, y aplicación de talleres de desarrollo para veinticuatro organizaciones, orientación y registro de las mismas.
Monitoreo en la medición	Informe ejecutivo de personal a cargo de actividad, calificación objetiva para medir los logros y brindar membresía de graduación, conforme avances.
Actor responsable de indicador	Junta directiva Cadena de cardamomo y organizaciones de productores.
medición	Visita de contador y auditor supervisor, con reportes trimestrales previamente y estos a posteriori de forma cuatrimestral en sala situacional, ya con el comité de la cadena y otros interesados.
Actor responsable de indicador	Junta directiva Cadena de cardamomo y organizaciones de productores.

Indicador	Agenda laboral práctica verificable y sistematizada por la asistencia técnica aplicada
Definición	Agenda que permite impactar desde el inicio, con la portada, donde se da a conocer nombre de la organización y entidad que brinda el apoyo, mapa de Guatemala, con los lugares de la regionalización del cardamomo, visión, misión y valores y organigrama de junta directiva en funciones de las organizaciones, contenido esencial de control interno, en donde se detalla, costos y gastos de los insumos utilizados, tanto por cereza como en pergamino, sistema de kardex de ingresos y egresos de insumos, producción y venta.
Unidad de medición	Veinticuatro organizaciones de la cadena productora
Antecedentes	En la actualidad se lleva de forma empírica, controles que no permiten tener objetividad en organizaciones, faltas de gobernanza organizacional, encaminadas al desarrollo y fortalecimiento de las mismas, por lo que es necesario medir el control interno y brindar información administrativa contable en agenda de trabajo, la cual a posteriori, será base para alimentar sistema informático.
Medio de recolección	Producto de empresa consultora contratada, donde su aplicabilidad es de forma mensual, con la participación de cada contador de eco región, quien será el encargo de ir por los datos en cada una de las organizaciones y alimentar base de datos de control, que permita el poder contar con una bitácora laboral administrativa contable.
Monitoreo en la medición	Informe trimestral a auditor supervisor (secretario ejecutivo); y este a su vez en informe cuatrimestral de sala situacional con los actores responsables de la cadena y otros interesados en fiscalizar el proyecto.
Actor responsable de indicador	Junta directiva Cadena de cardamomo y organizaciones de productores.

Indicador	Organizaciones aplican control interno, dando nacimiento a buenas prácticas administrativas contables, asistencia técnica de contador responsable y auditor supervisor para su monitoreo
Definición	Comprende el acompañamiento de contador por cada eco región hacia sus organizaciones designadas, con el apoyo, monitoreo y seguimiento de cada producto brindado por consultor, con la supervisión objetiva de auditor supervisor, quien a su vez será el secretario ejecutivo de proyectos de la cadena, dando paso a las buenas prácticas empresariales.
Unidad de medición	Veinticuatro organizaciones
Antecedentes	En la actualidad no se cuenta en las organizaciones con controles internos que permitan constatar un desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial.
Medio de recolección	Producto como resultado, estados financieros firmados y contabilidad al día, materialización de la sistematización de agenda laboral, de acuerdo al contenido.
Monitoreo en la medición	Informe de contador de forma trimestral a auditor supervisor, así como al secretario ejecutivo de proyectos de cadena de valor, quien a su vez rendirá cuentas e informara a actores responsables o bien entidad interesada a fiscalizar el proyecto.
Actor responsable de indicador	Junta directiva Cadena de cardamomo y organizaciones de productores.

Indicador	Implementación de planes de comercialización y financiamiento a corto, mediano y largo plazo.
Definición	Instrumento clave y relevante para analizar la naturaleza y descripción de un negocio y su factibilidad, dada a orientar le ejecución del negocio, considerando aspectos relevantes que intervienen en la parte de desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial conocida como buenas prácticas empresariales referente está a mercado, producción, aspectos financieros y otros. Con lo anterior se abre posibilidad de optar a créditos.
Unidad de medición	40% de las organizaciones
Antecedentes	En las organizaciones visualizas, no se tienen planes de negocios o bien de comercialización, que permitan medir el desarrollo de las mismas, trabajando de forma empírica.
Medio de recolección	Producto de consultor contratado, con la orientación adecuada de fácil comprensión a veinticuatro organizaciones en talleres y solicitud de datos relevantes relacionados a rendimiento de productividad y cantidad producida estimada, dicha información es alimentada por la sistematización de agenda laboral.
Monitoreo en la medición	Informe ejecutivo de avances, visualización de gestión por parte de secretario ejecutivo, quien a su vez socializa con actores responsables y otras entidades fiscalizadoras interesadas en dar seguimiento a proyecto.
Actor responsable de indicador	Junta directiva Cadena de cardamomo y organizaciones de productores.

Indicador	Organizaciones implementan su Planificación del Desarrollo De Fortalecimiento Organizacional.
Definición	Comprende el contar con una guía de fortalecimiento organizacional de forma sistemática encaminada a acciones para el desarrollo de la capacidad de gestión en la organización, a fin de facilitar la ejecución de las inversiones productivas empresariales y ejecutar ordenadamente las acciones de labor de desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial, encaminada a las buenas prácticas empresariales, permitiendo con ello el logro de una gobernanza adecuada, y que está en el tiempo permita medir el logro de los objetivos y metas trazadas en los años de cada cosecha realizada, fruto del esfuerzo de un equipo de trabajo compenetrado y responsable a los fines.
Unidad de medición	100% de las veinticuatro organizaciones
Antecedentes	Actualmente, no se cuenta con planes de desarrollo encaminadas al fortalecimiento organizacional, no permitiendo con ello, poder visualizar en el tiempo, los avances y logros obtenidos en la organización, trabajando cada cosecha de forma irregular y que no llenan las expectativas necesarias que satisfagan objetivamente el desarrollo de fortalecimiento organizacional empresarial.
Medio de recolección	Producto de empresa consultora contratada, orientado de forma fácil en su comprensión, a las veinticuatro organizaciones, en talleres de capacitación, mesas de trabajo, otros que permita consolidar y sustentar dicho indicador para sus fines

Monitoreo en la medición	Informe ejecutivo del alcance, objetivos y comportamiento de organizaciones, por parte de auditor supervisor y secretario ejecutivo de proyecto, hacia actores responsables y cualquier entidad fiscalizadora.
Actor responsable de indicador	Junta directiva Cadena de cardamomo y organizaciones de productores.
Indicador	Organizaciones implementan su plan de inversión anual
Definición	Indica de forma detallada, sus objetivos, alcances, presupuesto establecido con el que se cuenta, alimentado de esta forma un plan operativo anual donde podamos estimar todos los ingresos y egresos en costos y gastos de las cosecha, en conjunto con la cantidad de producción respectiva, y su estimación de ventas y la utilidad respectiva.
Unidad de medición	100% de organizaciones
Antecedentes	En organizaciones, no se cuenta con planes de inversión, que permitan en el tipo el poder constatar su desarrollo y dar informe a las entidades respectivas el logro de sus objetivos trazados, así como la carencia de un planes operativos objetivamente verificables que puedan dar cuenta a detalla del presupuesto de inversión a realizar por cosecha, o bien proyectado.
Medio de recolección	Con la asistencia de contadores de eco región, y auditor supervisor y del secretario ejecutivo de proyectos); se tiene a bien realizar planificación de visita a organizaciones con el objetivo de realizar dicho plan de inversión, facilitando la misma, ya que se puede tener como base la agenda laboral sistematizada de una cosecha.
Monitoreo en la medición	Informe a actores responsables y cualquier entidad fiscalizadora que quiera constatar los planes de inversión de las veinticuatro organizaciones.
Actor responsable de indicador	Junta directiva Cadena de cardamomo y organizaciones de productores.

Indicador	Implementación de planes de inversión por proyecto.
Definición	El fin primordial de contar con un secretario ejecutivo de proyectos, es el poder gestionar los mismos, en el que hacer de dicha figura, es de importancia la colaboración de las organizaciones y sobre todo el empeño que estas puedan dar al personero encargado, el éxito de la implementación de un plan de inversión por proyecto, va amarrado al indicador de plan de inversión anual, que sería fundamental en cualquier momento al momento de ser requerido un plan específico por proyecto.
Unidad de medición	12% de las organizaciones
Antecedentes	No se cuenta en organizaciones, planes de inversión por proyectos, alimentados estos por un plan anual de inversión que sería el punto de partida para poder complementar en cualquier momento, dicho plan de inversión por proyecto.
Medio de recolección	Como medio de recolección, este en sí sería el producto del plan como tal, para que este a su vez, sea gestionado por el auditor supervisor y secretario ejecutivo de proyecto.
Monitoreo en la medición	Informe y análisis de gestión por parte del auditor supervisor (secretario ejecutivo de proyecto)
Actor responsable de indicador	Junta directiva Cadena de cardamomo y organizaciones de productores.

Indicador	Implementación de plan productivo por organización
Definición	Contar con un plan de productividad por organización, que permita en el tiempo conocer el rendimiento de la productividad, visualizado el mismo en cada cosecha, esto encierra a poder analizar la situación de la organización, en el logro de objetivos trazados, permitiendo tomar decisiones oportunas que permitan seguir el desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial de las mismas.
Unidad de medición	100 % de las organizaciones
Antecedentes	Actualmente en organizaciones no se tiene un documento físico, que detalle rendimiento productivo de organización, y análisis respectivo, así como recomendaciones pertinentes en el mejoramiento de desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial, encaminado este a las buenas prácticas empresariales.
Medio de recolección	Producto de contadores por eco región y auditor supervisor y del secretario ejecutivo de proyecto; quienes en conjunto luego de tener relación, apoyo y asesoramiento a organizaciones, faciliten con base a agenda laboral y sistematización respectiva, plan productivo por organización que tienen a bien cargo.
Monitoreo en la medición	Informe respectivo de los involucrados siendo estos contadores de eco regiones y auditor supervisor (secretario ejecutivo de proyecto).
Actor responsable de indicador	Junta directiva Cadena de cardamomo y organizaciones de productores.

Indicador	24 Organizaciones, cuentan con manuales
Definición	Su importancia con lleva a contar con una calificación adecuada al ser evaluada por cualquier entidad, mejora su gobernanza, fortaleciendo su desarrollo organizacional empresarial, encaminada a la buena práctica empresarial.
Unidad de medición	100% de organizaciones preparadas para el futuro y ser evaluadas en cualquier momento.
Antecedentes	En la actualidad no fueron presentadas al momento de realizar la consultoría, manuales por parte de organizaciones
Medio de recolección	Producto de empresa consultora contratada con el apoyo de contadores y auditor supervisor y secretario ejecutivo de proyectos.
Monitoreo en la medición	Auditoría externa, contratada en cumplimiento de realización, aplicación de Control Interno.
Actor responsable de indicador	Junta directiva Cadena de cardamomo y organizaciones de productores.

21. Marco Ambiental

La Metodología ambiental para la cadena productora de cardamomo, es un aspecto que hay que tomar en cuenta, al querer dar inicio un proyecto, en el caso del cardamomo, no se tiene dificultad alguna, por el tipo de clima y sobre todo por razones de tener ya ciento un años de producir el oro verde en Alta y Baja Verapaz.

Al paso del tiempo, se podrán materializar las buenas prácticas agrícolas, que dan mayor cantidad en la productividad del cardamomo, contribuyendo este con el desarrollo de comunidades y del País, de la mano de dicha práctica, va la mano factura, permitiendo con ello en el tiempo, minimizar los mismos en el proceso de pergamino, brindando con ello grandes posibilidades de exportación, comercialización, la cual se complementa con la adecuada gestión de Buenas Prácticas Empresariales, que contribuyen al desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial.

Se puede concluir diciendo, que conforme a evaluación ambiental realizada en las buenas prácticas agrícolas, el proyecto contiene riesgos mínimos, tomando en cuenta el enfoque del sistema productivo a promover, que es una producción sostenible con el agro sistema del cultivo de cardamomo y considerando su importancia en mantener a las especies polinizadoras, se concluye que tiene efectos grandes en el agro sistema natural de carácter positivo.

21.1 Propuesta metodológica

Con el objetivo de brindar el cumplimiento adecuado a sub proyecto, es de importancia el poder contar con una metodología con fines de implementar el Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional Empresarial, encaminadas a las buenas prácticas empresariales, siendo fundamental en la gobernanza institucional.

El alcance que pudiera tener la intervención de la planificación en dicho sub proyecto sería:

- Planificar en conjunto con cadena de valor de cardamomo reuniones periódicas de informes sobre el desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial de las organizaciones, encaminadas a brindar análisis, puntos de vista de los productos a recibir.
- Definir una estrategia que permita el poder contar con una serie de manuales de control interno, que permita que cada organización pueda contar con el mismos, ya que es necesaria esta parte, al momento de que se evalúan las organizaciones al querer optar por un financiamiento o bien apoyo por parte de entidades del extranjero o bien nacionales.
- El diálogo al cambio, sobre todo a los controles internos a implementar, ya que pudiera haber renuencia por la forma técnica o bien un esfuerzo extra de conocimiento de la gente que le cuesta un tanto por razones de educación y falta de orientación.
- Mantener en constante preparación y actualización a cambios en leyes a las juntas directivas, socios, representantes de las mismas, contadores asignados, con la finalidad de poder sabidos de cualquier cambio en ley específica relacionada con el que hacer de la productividad del cardamomo.

21.2 Elaboración de estrategias.

De acuerdo a propuesta planteada, en esta parte es fundamental la participación del auditor supervisor y secretario ejecutivo de proyectos, permitiendo esta intervención podemos dar a conocer las siguientes estrategias claves:

21.2.1 Estrategia 1 Apoyo de Organizaciones dedicadas al desarrollo económico de las comunidades en Alta y Baja Verapaz.

Dentro de la cadena de valor, se encuentran organizaciones de importancia, las cuales al poder visualizar una gobernanza institucional bien conformada, el apoyo pudiese ser gestionado y el mismo pudiera contar con la ayuda al logro de objetivos de las organizaciones, dicho apoyo pudiera consistir en facilitar ideas en proyectos que pudieran beneficiar a las comunidades y que estas pudieran aprovechar la oportunidad de poder seguir con el fortalecimiento organizacional empresarial.

21.2.2 Estrategia 2. Búsqueda de financiamiento

Fortalecidas en la parte empresarial, las organizaciones por medio del secretario ejecutivo de proyectos, y luego de haber cumplido con las bases primordiales que son:

- a) Cumplimiento de requisitos mínimos que solicita entidad que brinda crédito.
- b) Capacitación a organizaciones acerca del tema de cómo obtener financiamiento.
- c) Gestión por parte del secretario ejecutivo de proyectos (Auditor Supervisor)

Con lo anteriormente descrito, podemos llegar a generar una serie de oportunidades hacia las organizaciones, sobre todo a que estas puedan llegar a la auto-sostenibilidad.

21.2.3 Estrategia 3. Capacitación

Es fundamental, la orientación adecuada al reto del desarrollo y fortalecimiento organizacional empresarial, teniendo sobre todo la utilización de metodología apropiada para personas que desconocen de una terminología técnica, la cual sería aplicada a la fácil comprensión.

21.2.4 Estrategia 4. Convenio de Cooperación

Es fundamental, realizar esta labor, sobre todo con entidades del extranjero y porque no decirlo, iniciando con ONG'S locales que puedan hacer llegar al donante, propuestas de apoyo y ayuda internacional, en pro y mejoramiento del desarrollo organizacional y fortalecimiento empresarial, con el enfoque de poder llevar a una mejor y calidad de vida a las organizaciones y socios beneficiados de la misma.

21.2.5 Estrategia 5. Plan de monitoreo y evaluación

De acuerdo al marco lógico, es sumamente importante, que la cadena de valor se involucre de lleno con el sub proyecto, ya que periódicamente o mejor dicho de forma trimestral, se estarían brindando informes, que permitan visualizarse en sala situacional, la forma de ejecución de dicho sub proyecto, con esto lograremos dar seguimiento al objetivo trazado.

22. Inclusión social

Por equidad de género en pueblos indígenas, sobre todo con la cultura de quienes hacen posible el apoyo de dicho sub proyecto, como lo es el Ministerio de Economía, es de importancia visualizar el género y étnica como compromiso de nación.

Luego de tener un compromiso de nación, es necesario brindar una breve conceptualización de importancia a considerar, siendo estas las siguientes:

1. Igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, teniendo el mismo como principio constitucional en Guatemala, donde todos tenemos y debemos de contar con las mismas oportunidades.
2. Equidad de género en el servicio y atención de acuerdo a necesidad de hombre y mujer respectivamente

3. La multiculturalidad e interculturalidad, sin distinción alguna, teniendo principalmente a todas aquellas debidamente reconocidas en Guatemala.
4. Divulgación a respetar y aplicar derechos individuales y colectivos, tanto de hombre y mujeres, independiente de su procedencia.

23. ANEXOS

a) Checklist a organizaciones objeto de estudio



Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Check List a Representate Legal con Apoyo de Contador de la Organización.

Nombre de la asesoría	Formulación de Sub Proyecto para cadena de valor de cardamomo: "Desarrollo y fortalecimiento organizacional"	
Servicios:	Servicios Profesionales.	
Unidad Ejecutora:	Dirección de Servicios Financieros y Técnico Empresariales Ministerio de Economía MINECO.	
Nombre del Proyecto:	Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa PFPMIPYME.	
Fuente de financiamiento	52	
Nombre de la organización:		ECO REGIÓN
Fecha de constitución		
Nombre Representante Legal:	Cel.	NIT:
Nombre de Contador Nombrado:	Cel.	NIT:
LISTA DE CHEQUEO Control Interno: Gobernanza, Administrativo contable y Planes de comercialización		Fec ha:

No.						Observación
1	¿Cuentan con Plan Operativo Anual?	SI	NO	N/A		
2	¿Tiene organigrama la organización?	SI	NO	N/A		
3	¿Cuenta con Valores, Misión y Visión?	SI	NO	N/A		
4	¿Tiene herramientas de monitoreo y seguimiento?	SI	NO	N/A		
5	¿Cuenta con prácticas administrativas?	SI	NO	N/A		
6	¿Cuenta con Buenas Prácticas Empresariales?	SI	NO	N/A		
7	¿Cuenta con sección de contabilidad?	SI	NO	N/A		

No.						Observación
8	¿Aplica roles internos, productividad, calidad y el acceso a mercados internacionales?		SI	NO	N/A	
9	¿Cuenta con un plan de comunicación e imagen?		SI	NO	N/A	
10	¿Su organización está inscrita ante las instancias correspondientes?		SI	NO	N/A	
11	Acta de constitución (legalizadas por medio de alcaldías)		SI	NO	N/A	
12	Resolución de Gobernación		SI	NO	N/A	
13	Acta de nombramiento de Representante Legal		SI	NO	N/A	
14	Inscripción ante Gobernación		SI	NO	N/A	
15	Inscripción ante la Superintendencia de Administración Tributaria		SI	NO	N/A	
16	RTU actualizado y ratificado, solvencia fiscal		SI	NO	N/A	
17	Libros contables autorizados y habilitados		SI	NO	N/A	
18	Formas o formularios, facturas, Facturas especiales, facturas cambiarias, nota de abonos, nota de crédito, nota de débito, recibos por donación, autorizados respectivamente.		SI	NO	N/A	
19	Está inscrito ante el IGSS		SI	NO	N/A	
20	Conoce del Acuerdo de Junta Directiva del IGSS 1,123		SI	NO	N/A	

No.						Observación
21	Tiene relación su organización con el Fondo de Tierras		SI	NO	N/A	
22	Tiene relación su organización con la Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Alta Verapaz.		SI	NO	N/A	
23	Tiene relación su organización con INACOP		SI	NO	N/A	
24	Cuenta con constancia de inscripción de la cooperativa de INACOP		SI	NO	N/A	
25	Inscripción de la Representación Legal Ante INACOP		SI	NO	N/A	
26	Autorización de libros por INACOP		SI	NO	N/A	
27	Autorización de recibos de ingresos INACOP		SI	NO	N/A	
28	Autorización de formas (pagares, letras de cambio)		SI	NO	N/A	
29	Cuenta con controles internos en: Jornales, limpias, cosechas, Proceso de secado.		SI	NO	N/A	
30	Existen controles contables relacionados a: Caja, Bancos, Clientes, Cuentas por cobrar.		SI	NO	N/A	
31	En los inventarios cuenta con kardex de insumos, (abonos, sacos, combustibles, nylon. Kardex de materia prima (cereza); Kardex de productos terminados (pergamino)		SI	NO	N/A	

No.						Observación
32	Existe un control de proveedores y sus cuentas por pagar.		SI	NO	N/A	
33	Existe control del mobiliario y equipo, en buen estado, en reparación y mantenimiento		SI	NO	N/A	
34	Existe el control de las ventas		SI	NO	N/A	
35	Existen registros de los costos incurridos en la producción		SI	NO	N/A	
36	Hay control de los gastos y registros de los mismos.		SI	NO	N/A	
37	Cuenta con planes de negocios, relacionado a la comercialización, anual, a corto, mediano plazo		SI	NO	N/A	
38	Evaluación y determinación de riesgos (crítico), por robo		SI	NO	N/A	
39	Evaluación y determinación de riesgos por pérdida del producto por falta de mantenimiento del equipo de secado		SI	NO	N/A	
40	Evaluación y determinación de riesgos por desconocimiento en la operatividad y tiempos en el secado		SI	NO	N/A	
41	Evaluación y determinación de riesgos por falta de conocimientos legales, obligaciones formales, a falta de asesoría		SI	NO	N/A	

No.							Observación
42	El representante legal y junta directiva evalúa riesgos reportados en la información financiera		SI	NO	N/A		
43	Es evaluada la organización en relación a los riesgos que pueda tener en la comercialización de cardamomo		SI	NO	N/A		
44	Se monitorean los riesgos posibles que se pueden dar en la cosecha		SI	NO	N/A		
45	Los objetivos de la organización son comunicados, monitoreados y dados a conocer a todos los asociados.		SI	NO	N/A		
46	Cuenta con presupuesto anual		SI	NO	N/A		
47	Los asociados, conocen los estatutos de la organización conforme a control interno en la información y comunicación.		SI	NO	N/A		
48	Existen reuniones de análisis, en relación al comportamiento de venta del cardamomo en el mercado local e internacional.		SI	NO	N/A		
49	Son analizados por aparte de la organización, los indicadores de desempeño, (prepuesto, utilidades, metas financiera, metas operativas)		SI	NO	N/A		
50	Las variaciones significativas son analizadas e investigadas y se toma la acción conectiva apropiada.		SI	NO	N/A		

No.						Observación
51	Los estados Financieros son analizados y presentados a la junta directiva, socios, siendo estos acompañados por comentarios de análisis de acuerdo a su comportamiento.		SI	NO	N/A	
52	Es requerida la aprobación por parte de junta directiva o los socios al momento de tener un comprador nuevo.		SI	NO	N/A	
53	En el control y monitoreo, como organización cuentas ustedes con asesoría a las buenas prácticas empresariales.		SI	NO	N/A	
54	De los resultados obtenidos por la venta de la cosecha, se informa a los socios los ingresos obtenidos.		SI	NO	N/A	

b. Cuestionario a representante legal de organización

Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Nombre de la asesoría	Formulación de Sub Proyecto para cadena de valor de cardamomo: "Desarrollo y fortalecimiento organizacional"
Servicios:	Servicios Profesionales.
Unidad Ejecutora:	Dirección de Servicios Financieros y Técnico Empresariales Ministerio de Economía Mineco
Nombre del Proyecto:	Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa PFPMIPYME.
Fuente de financiamiento	52

Nombre de la organización:		ECO REGION
Fecha de constitución		
Nombre Representante Legal:		Cel. NIT:
Nombre de Contador Nombrado:		Cel. NIT:
LISTA DE CHEQUEO Control Interno: Gobernanza, Administrativo contable y Planes de comercialización		Fecha:

Boleta a Representante Legal de la Organización.

A continuación se le brinda una serie de cuestionamientos, que van encaminados al mejoramiento y apoyo a la organización, teniendo como objetivo primordial conocer sus buenas prácticas empresariales, mismas que serán analizadas y cotejadas con cruce de información, con la finalidad de poder apoyarle y sobre todo dar la objetividad al proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en conjunto con el Ministerio de Economía "MINECO".

Responda o subraye lo que se le pide, agradeciendo su valiosa colaboración y apoyo.

1. ¿Cuánto tiempo lleva de ser el representante legal?
 - a) 1 año
 - b) 2 años
 - c) 3 a más años
2. ¿Qué servicios son los que le brinda su contador?
 - a) Contable interna
 - b) contable externa
 - c) Contable y asesoría externa
3. ¿Cuánto paga por los servicios a su contador en el mes?

- a) Q.100.00 b) Q.300.00 c) Q.500.00 d) Q.1,000.00 e) Q.1,500 a
Q.3,000.00

4. ¿A sido visitado por alguna entidad fiscalizadora o entidad la cual pueda dar cuenta de sus actividades.

5. **Sí** _____ **No** _____

Si **es** **afirmativa** **indique** **quien**

:

6. ¿A quiénes les vende su cardamomo?

7. ¿Sabe usted cuanto de ganancia le deja la producción de la venta de su cardamomo?

- a) **Sí** b) **No es relevante** c) **Le cuesta determinarla**

8. ¿La información contable, usted la tiene en su poder o usted se la lleva la oficina del contador?

9. ¿Cada cuánto le realizan auditoría externa o interna?

- Cada Año** b) **Semestral** **C) Cada dos años** d) **Ninguna vez**

e. 2 CUESTIONARIO A CONTADOR DE ORGANIZACIÓN



Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Nombre de la asesoría	Formulación de Sub Proyecto para cadena de valor de cardamomo: "Desarrollo y fortalecimiento organizacional"
Servicios:	Servicios Profesionales.
Unidad Ejecutora:	Dirección de Servicios Financieros y Técnico Empresariales Ministerio de Economía Mineco
Nombre del Proyecto:	Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa PFPMPYME.
Fuente de financiamiento	52

Nombre de la organización:	Cooperativa Integral de Comercialización Alianza, R. L. Corasal Cobán	ECO REGION V: LACHUA
Fecha de constitución		
Nombre Representante Legal:	Cel.	NIT:
Nombre de Contador Nombrado:	Cel.	NIT:

C.

Boleta a Contador de la organización

A continuación se le brinda una serie de cuestionamientos, que van encaminados al mejoramiento y apoyo a la organización, teniendo como objetivo primordial conocer sus buenas prácticas empresariales, mismas que serán analizadas y cotejadas con cruce de información, con la finalidad de poder apoyarle y sobre todo dar la objetividad al proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en conjunto con el Ministerio de Economía "MINECO".

Responda o subraye lo que se le pide, agradeciendo su valiosa colaboración y apoyo.

1. ¿Cuál es su preparación académica?
 - a) Graduado nivel medio
 - b) Carrera universitaria
 - c) Profesional Graduado

2. ¿Cuánto tiempo tiene de estar involucrado en el que hacer de las organizaciones con la labor del cardamomo?
 - a) 1 años
 - b) 2 años
 - c) 3 a 5 años

3. ¿Cuál ha sido su experiencia con las organizaciones, referente a la información contable que es básica para que usted cumpla con las responsabilidades contraídas, sobre todo en la recepción de la información?

4. ¿Cuántas revisión, u auditorías por parte de SAT a recibido durante los últimos años, en relación y específicamente en cardamomo?

- a) 8 revisiones b) 5 revisiones c) tres d) dos
e) una

5. ¿Cuál considera que son las debilidades de las organizaciones dedicadas a cardamomo, en aspectos organizativos o bien de buenas prácticas empresariales?

6. ¿Con que frecuencia visita a la organización en el período fiscal?

- a) Una vez al mes b) cada dos meses c) cada semestre
d) ninguna

Explique:

7. ¿Indique a cuantas y a que capacitaciones ha participado y quienes las han impartido en relación a la labor que realiza como contador?

8. ¿Le gustaría mejorar en sus ingresos como profesional, en la prestación de sus servicios a la entidad que usted representa como contador ante el fisco? y de cuanto sería su pretensión en honorarios.

a) Q.5,000.00 b) Q.4,000.00 c) Q3,000.00 d) Q. 2,000.00

9. De conformidad al Decreto 6-91 Código Tributario de nuestro país, así como los criterios de SAT responda los siguiente:

Cada cuanto debe uno de actualizar datos ante SAT	
Que significa un RTU no Ratificado	
Que significa un estado de cuenta corriente y que inconsistencias encontramos en él.	
Cuál es la multa a los deberes formales según Artículo 94 del Código Tributario por no llevar al día la contabilidad.	
Que significa un Nit, en Rojo y porque se pudiera dar estas circunstancias.	
Qué tipo de régimen conoce usted.	
Qué diferencia hay en una nota de aviso de una Oficina Tributaria y un Requerimiento de información de parte de la División de Fiscalización de SAT Zacapa.	
Indique tres Decretos vigentes en aspectos tributarios.	

10. ¿Ha recibido usted capacitación de organizaciones como, asociaciones, cooperativas, ECAS, ONG´s?

Si _____ . No _____ .

d. Nota de solicitud de requerimientos de requisitos de crédito Root Capital.



Estimado Solicitante:

Gracias por su interés en Root Capital. Root Capital ofrece préstamos a las asociaciones de productos y empresas privadas que están construyendo medios de sustento sostenibles en los siguientes sectores: agricultura, productos de madera y no madereros del bosque, pesca, artesanías y prendas de vestir.

Para poder analizar si su organización califica para el financiamiento, le invitamos a completar la siguiente solicitud preliminar.

Por favor, envíe su solicitud preliminar completa a finance@rootcapital.org o a la oficina de Root Capital más cercana a usted. Para obtener una lista de las oficinas de Root Capital, [haga clic aquí](#).

Apreciamos sus esfuerzos en la preparación de esta información. Esperamos que este sea el comienzo de una relación a largo plazo.

Saludos,
El Equipo de Root Capital

Indique el tipo de organización: Cooperativa Asociación Empresa Privada
 Sin fines de lucro Otro _____

¿En qué año se fundó su organización? _____

¿Cuál es el producto principal de su organización? _____

¿Con cuántos productores y proveedores trabaja su organización? _____

¿Cuenta su organización con certificaciones ambientales o sociales? Si No

Si la respuesta es positiva, por favor enumérelas todas: _____

¿Su organización está recibiendo asistencia técnica? Si No

Si la respuesta es positiva, por favor explique el tipo de asistencia técnica y el proveedor: _____

¿Ha recibido su organización financiamiento de otras fuentes? Si No

¿Su organización tiene mercados de exportación? Si No

Si la respuesta es positiva, por favor indique los nombres de todos los compradores actuales: _____

Si la respuesta es positiva, ¿cuál es el volumen de exportación de su organización? _____

Total de Activos Corrientes: _____ Total de Pasivos Corrientes: _____

Ventas del Año Anterior: _____ Utilidad Neta del Año Anterior: _____

Información del Financiamiento

¿Cuál es el monto de financiamiento que busca su organización? _____ US\$

¿Cómo pretende su organización utilizar el financiamiento? Por favor, marque todas las que aplican:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Financiar la compra de productos agrícolas o artesanales | <input type="checkbox"/> Operaciones Generales |
| <input type="checkbox"/> Inversión en equipo para procesamiento o infraestructura | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

rootcapital® Solicitud Preliminar

Información de Contacto

Nombre de la Organización: _____

Número de Identificación Fiscal: _____

Dirección de la Organización: _____

Dirección Web de la Organización: _____

Nombre del Contacto: _____ Posición del Contacto: _____

Correo Electrónico del Contacto: _____

Número de Teléfono del Contacto: _____

Dirección de Skype del Contacto (opcional): _____

Información de la Empresa

e. Matriz registro calificativo de organizaciones (Diagnóstico inicial, línea base, BPA's y desarrollo y fortalecimiento organizacional BPE's)

NOMBRE Y TIPO DE ORGANIZACIÓN	UBICACIÓN	No. MIEMBROS		NIVEL DE DESARROLLO				CALIFICACIÓN OBTENIDA					
		F	M	A	B	C	D	CAPACIDAD TOTAL (A+B+C+D)	A	B	C	D	
GRAN TOTAL													
ORGANIZACIÓN A													
Asociaciones, ECAS, Cooperativas													
ORGANIZACIÓN 1													
ORGANIZACIÓN 1													
ORGANIZACIÓN 1													
ASOCIACIONES DE PRODUCTORES													
ORGANIZACIÓN 1													
ASOCIACIONES COMUNITARIAS													
ORGANIZACIÓN B													
ORGANIZACIÓN C													
ORGANIZACIÓN D													