

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL
SUPERVISADO, REALIZADO EN ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL *TRICKLE UP*, COBÁN, ALTA VERAPAZ**

BRAULIO BONIFACIO MACZ ICO

COBÁN ALTA VERAPAZ, OCTUBRE DE 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL
SUPERVISADO, REALIZADO EN ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL *TRICKLE UP*, COBÁN, ALTA VERAPAZ**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

POR

**BRAULIO BONIFACIO MACZ ICO
200842284**

**COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

COBÁN, ALTA VERAPAZ, OCTUBRE DE 2016

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
RECTOR MAGNÍFICO

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE: Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
SECRETARIO: Ing. Geól. César Fernando Monterroso Rey
REPRESENTANTE DOCENTE: Lcda. T.S. Floricelda Chiquin Yoj
REPRESENTANTE EGRESADOS: Lic. Admón. Fredy Fernando Lemus Morales
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES: Br. Fredy Enrique Gereda Milián
PEM. César Oswaldo Bol Cú

COORDINADOR ACADÉMICO

Ing. Ind. Francisco David Ruiz Herrera

COORDINADOR DE LA CARRERA

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

COMISION DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

COORDINADOR: Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
SECRETARIO: Ing. Milton Rivera Chen
VOCAL: Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes

REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO

Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes

REVISOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Lcda. Higinia Juvitza García

ASESORA

Lcda. Olga Tatiana Monterroso Braham de Cáceres



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 16 de Agosto 2016
Ref. No.: 15/CADE-223-2016

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

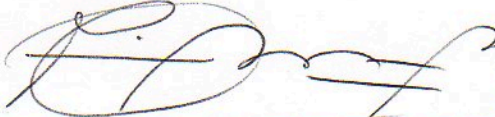
Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL *TRICKLE UP*, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Braulio Bonifacio Macz Ico, Carné No. 200842284.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"


Lcda. Olga Tatiana Monterroso Abraham
Asesora



C.c. archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 27 de Septiembre de 2016
Ref. No.: 15/CADE-293-2016

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TRICKLE UP, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Braulio Bonifacio Macz Ico, Carné No. 200842284.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"


Lcda. Higinia Juytza García
Revisora del Informe

Comisión de Trabajos de Graduación
USAC - CUNOR
Administración de Empresas





CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 17 de Octubre del 2016
Ref. No.: 15/CADE-322- 2016

Señores:
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TRICKLE UP, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, Braulio Bonifacio Macz Ico, Carné No. 200842284.

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"



Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes
Revisor de Redacción y Estilo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 18 de Octubre de 2016
Ref. No.: 15/CADE-323-2016

Licenciado
Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

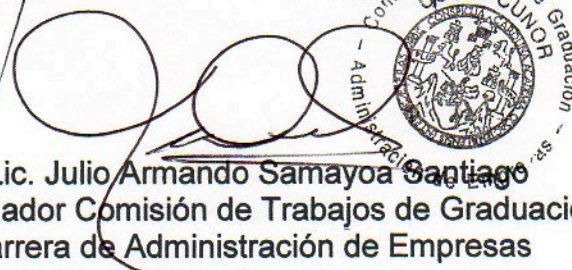
Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables de la asesora, revisora de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL *TRICKLE UP*, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Braulio Bonifacio Macz Ico, Carné No. 200842284**, previo a optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Atentamente.


Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes
Vocal


Ing. Milton Haroldo Rivera Chen
Secretario


Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
Coordinador Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera de Administración de Empresas

HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la universidad de San Carlos de Guatemala, presento a Consideración de ustedes el Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en Organización No Gubernamental *Trickle Up*, Cobán, Alta Verapaz como requisito previo a optar el título profesional de Licenciado en Administrador de Empresas.



Braulio Bonifacio Macz Ico
200842284

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido del trabajo de graduación es: Del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de la carrera, es la responsable de la estructura y forma”.

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 del acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.

DEDICATORIA A:

DIOS

Por su gracia y misericordia, por darme la vida y la sabiduría para terminar mi formación profesional.

MIS PADRES

Eduardo Macz Caal y Matilde Ico Tiul por brindarme el apoyo incondicional, en mi preparación académica para un futuro prometedor, este éxito es para ustedes.

MIS HERMANOS(AS)

Por sus palabras de ánimo, y que sirva de ejemplo que a pesar de las limitaciones si es posible lograr nuestros sueños.

A MI NOVIA

Aura Chiquin, mi inspiración y motivación, gracias mi amor por tus palabras y tu apoyo para terminar mi proceso universitario. Pronto quiero verte culminar también este éxito profesional.

AGRADECIMIENTOS A:

**CENTRO UNIVERSITARIO DEL
NORTE –USAC-**

Por brindarme la oportunidad de convertirme en un profesional.

**ORGANIZACIÓN *TRICKLE UP* Y
FUNDACIÓN LAGUNA LACHUA.**

Por abrirme las puertas para realizar mi ejercicio profesional supervisado

MIS ASESORES Y DOCENTES

Por compartir sus conocimientos en mi preparación y desarrollo profesional.

USTED

Respetuosamente.

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3

CAPÍTULO 1 **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA**

1.1.	Caracterización de la unidad de practica	5
1.1.1.	Localización	5
1.1.2.	Recursos	5
1.1.3.	Situación tecnológica	6
1.1.4.	Situación económica	7
1.1.5.	Situación social ambiental	7
1.1.6.	Situación político-legal	8
1.2.	Descripción general de la unidad de práctica	8
1.2.1.	Visión	9
1.2.2.	Misión	9
1.2.3.	Objetivos	10
1.2.4.	Situación administrativa	10
1.2.5.	Situación de Mercado	16
1.3.	Identificación y jerarquización de la problemática	18
1.4.	Descripción de la problemática	18
1.5.	Jerarquización de la problemática	20

CAPÍTULO 2 **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS**

2.1.	Fortalecimiento del sistema de evaluación de la inversión de capital	21
2.2.	Planificación de la inversión total del capital semilla.	22
2.3.	Monitoreo del cumplimiento de actividades productivas	23

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1.	Fortalecimiento del sistema de “Evaluación de la inversión del capital Semilla” con las participantes del programa	25
3.2.	Planificación de la inversión	26
3.3.	Monitoreo del cumplimiento del plan de actividades	27

	CONCLUSIONES	29
	RECOMENDACIONES	31
	BIBLIOGRAFIA	33
	ANEXOS	35

- Anexo 1. Manual de actividades productivas
- Anexo 2. Módulo de planificación de actividades productivas
- Anexo 3. Guía de verificación de la inversión real del capital.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Recurso humano.	6
Tabla 2.	Matriz de oportunidades y debilidades de <i>Trickle Up</i> .	18

ÍNDICE DE IMAGEN

Imagen 1.	Organigrama de Trickle Up, oficina regional para Centro América	12
-----------	---	----

RESUMEN

En el proceso de formación de la Universidad de San Carlos de Guatemala a través del Centro Universitario del norte –CUNOR- de la carrera Administración de Empresas es indispensable realizar un Ejercicio Profesional Supervisado para fortalecer el conocimiento en el desarrollo de una empresa, la práctica profesional se realizó en *Trickle Up*, Organización No Gubernamental, que su nicho estratégico y su filosofía va orientada a las personas que se encuentran en extrema pobreza, refiriéndose a personas que viven con menos de diez quetzales al día. La organización cuenta con tres programas fundamentales: desarrollo micro empresarial, oportunidades micro empresariales para personas con discapacidad y el programa COMO que permite fortalecer el equipo técnico de los socios. El presente documento presenta los diferentes escenarios de intervención de la organización, detallando la visión, misión, y objetivos del plan estratégico.

En el análisis situacional de *Trickle Up* se realizó un estudio detallado de los procesos, programas y procedimientos que implementan en sus actividades. La oportunidad de intervención en la organización se desarrolló por medio de herramientas de apoyo para detectar sus debilidades y oportunidades.

La jerarquización de la problemática describe a través de técnicas las prioridades de las mismas, siendo estas la carencia de un sistema de evaluación de la inversión del capital semilla por las participantes del programa, falta de verificación de la inversión total del capital semilla de los programas en marcha y el incumplimiento del plan de actividades productivas por las participantes.

La etapa de ejecución del plan de trabajo, fue realizada en diferentes comunidades de la Ecoregión Laguna Lachua, donde se realizó la visita a 125 personas que participan en el programa desarrollo micro empresarial, muestra que corresponde al 71% del total de participantes.

Durante el desarrollo del plan de trabajo se procedió a la ejecución de las acciones propuestas, consistiendo estas en el monitoreo de actividades productivas y la comprobación de su cumplimiento, la verificación de la inversión total del capital o la subvención otorgada por la organización, así como la verificación de la inversión real del capital semilla y su utilización para la actividad productiva establecida.

Se realizaron capacitaciones en el idioma local, sobre el fortalecimiento de actividades productivas en el área de intervención, observando las potencialidades de las personas, para asesorarlos en actividades rentables. La actividad de aprendizaje continuo, fue uno de las actividades que impactó en las personas, debido a que se establecieron con los recursos con que cuentan en sus comunidades pueden elaborar y/o diversificar su línea de productos o crearle un valor agregado.

Las estrategias de producción en cantidad y calidad fueron implementadas en la fabricación de velas, cuya metodología fue disminuir el proceso de elaboración de una semana a un día, a través de un análisis lo cual viene a fortalecer el programa desarrollo micro empresarial.

Para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones de la intervención, los anexos para seguir fortaleciendo el programa desarrollo micro empresarial.

INTRODUCCIÓN

El proceso de formación de la Universidad de San Carlos de Guatemala a través del Centro Universitario del norte –CUNOR- de la carrera Administración de Empresas es indispensable realizar un Ejercicio Profesional Supervisado para fortalecer el conocimiento en el desarrollo de una empresa, la práctica profesional se realizó en *Trickle Up*, organización no lucrativa cuya misión es apoyar a las personas en extrema pobreza, diseñando un medio de vida sostenible.

El capítulo uno, establece el diagnóstico administrativo, el cual describe las características de la unidad de práctica, la actividad principal de la organización, sector a la que pertenece, así como la identificación y jerarquización de las debilidades encontradas.

En el capítulo dos, se presenta el desarrollo de las actividades realizadas, cuyo enfoque consistió en el fortalecimiento del sistema de evaluación del capital semilla con las participantes, diseñando la metodología de trabajo para poder cumplir con los objetivos propuestos en cada una de las actividades planteadas.

El capítulo tres, contiene el análisis y discusión de resultados, en el cual se elabora un informe descriptivo el cual detalla cada actividad realizada, enfocados a resultados cualitativos y cuantitativos que se reflejan en la tercera actividad de monitoreo y evaluación realizado por la organización.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos los cuales presentan la propuesta de trabajo para continuar fortaleciendo el programa desarrollo micro empresarial.

OBJETIVOS

General

Fortalecer el área de proyectos de *Trickle Up* específicamente los proyectos de la Fundación Laguna Lachua, en el programa desarrollo micro empresarial implementado para personas en extrema pobreza, a través de herramientas efectivas de carácter administrativo, mercadológico y técnico-operativo.

Específicos

Elaborar e implementar un manual de fortalecimiento de la evaluación de capital de las actividades productivas, para desarrollar asistencia técnica adecuada en q'eqchi'.

Desarrollar un módulo de planificación de la inversión total del capital semilla en las actividades productivas con base a la potencialidad y especialidad de cada participante, enfocado al desarrollo de medios de vida sostenibles.

Elaborar e implementar un plan de monitoreo efectivo que verifique el cumplimiento de la planificación y registro de actividades productivas de los participantes del programa para garantizar el éxito del mismo.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1 Caracterización de la unidad de práctica

Trickle Up, organización no gubernamental de carácter internacional, con programas de enfoque social sostenible para personas en extrema pobreza, específicamente mujeres y personas con discapacidad, cuyo objeto principal es dar el primer paso para salir de la pobreza y el desarrollo de las familias.

1.1.1 Localización

Las oficinas centrales de *Trickle Up* se ubican en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos de Norte América, y la oficina regional para Centro América se encuentra en la 5ta. Calle 9-71 zona 4, del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz.

1.1.2 Recursos

Los recursos que posee la organización para desempeñar de manera efectiva sus labores se presentan de la siguiente manera.

a. Materiales

Trickle up para realizar sus actividades disponen de un local arrendado, en lo que respecta en sus bienes cuenta con un automóvil y una motocicleta, siete escritorios, siete sillas tipo secretarial, diez muebles de archivo, una mesa grande para la sala de reuniones, dos mesas plegables, una mesa de madera.

Además cuentan con dieciocho sillas, disponen de ocho computadoras, dos impresoras, y un teléfono para uso exclusivo de oficina.

b. Humanos

El talento humano de la organización está distribuido en cuatro departamentos principales: el departamento de dirección, administración y finanzas, monitoreo y evaluación y el área de programas. El personal de *Trickle Up* asciende a nueve colaboradores, los cuales se enlistan a continuación de acuerdo a su posición jerárquica.

**TABLA 1
RECURSO HUMANO**

1	Director de operaciones
2	Oficial Administrativo y Financiera
3	Oficial de monitoreo y Evaluación
4	Gerente de proyectos
5	Oficial técnico administrativo, programa oportunidades
6	Micro empresariales para personas con discapacidad
7	Técnico de campo del programa EMEPCD
8	Técnico de campo
9	Servicio y logística

Fuente: investigación de campo. Año 2013.

1.1.3 Situación tecnológica

La organización cuenta con equipos de cómputo conectados a la red internet, para realizar las diversas actividades de oficina. Disponen de una plataforma para almacenar la información, denominada (MAGPI), instrumento utilizado específicamente por el departamento de monitoreo y evaluación, el cual se encuentra interconectado con teléfonos móviles, donde se ingresa la

información obtenida en el campo, almacena, procesa y revela datos reales de los avances y/o resultados del programa.

En materia de seguridad, la organización posee cámaras de vigilancia y sistema de alarmas para la protección del personal, y el control de ingresos y egresos de personas particulares dentro de las instalaciones de la organización.

1.1.4 Situación económica

Trickle Up es una Organización No Gubernamental enfocada al desarrollo económico-social de las familias en extrema pobreza, pertenece al sector terciario o de servicios.

Sus *recursos* provienen de la casa matriz de Nueva York y de donaciones de entidades extranjeras destinadas al mismo objetivo, con lineamientos de trabajo establecidos y dirigidos a personas que se encuentran en extrema pobreza y personas con discapacidad.

1.1.5 Situación social y ambiental

La responsabilidad social va encaminada a apoyar a las personas que se encuentran en extrema pobreza, específicamente en sus programas destinados a mejorar la calidad de vida de las mujeres del área rural. Las dimensiones de esta responsabilidad se contemplan con los objetivos del plan estratégico, la calidad en función de mejorar la vida de las personas y la cantidad en función directa a los beneficiarios.

Existe un alto grado de responsabilidad ambiental por parte de la organización, dirigido a mejorar la protección de los recursos naturales. Los programas desarrollados por *Trickle Up* cuentan con principios que deben cumplirse a la hora de implementar la

planificación de actividades productivas, tales como: no comercializar productos químicos, la compra de motosierras para la tala de árboles, así como la política del conflicto de intereses que fomentan el cuidado de los suelos, los ríos, la flora y la fauna.

Otro enfoque de trabajo de *Trickle Up*, consiste en seleccionar a las organizaciones socias que velan por el cuidado del medio ambiente. La relación directa con fundación laguna Lachúa, demuestra que su responsabilidad es realizar actividades productivas sostenibles, dirigidas a la protección de la eco-región Lachúa, sitio donde se localiza la laguna del mismo nombre.

1.1.6 Situación político-legal

Trickle Up es una organización con enfoque social no lucrativa, cuyos lineamientos están regulados en el decreto número 02-2003 del congreso de la república de Guatemala, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo.

La organización se encuentra registrado en la Superintendencia de Administración tributaria -SAT- con número de identificación tributaria: 661736-5 y están exentos de impuesto. Actúa como agente retenedor del Impuesto Sobre la Renta -ISR-, por lo que las declaraciones son de forma mensual y anual.

El representante legal, es el director de operaciones, y el área contable lo ejerce la oficial administrativa-financiera.

1.2 Descripción general de *Trickle Up*

Trickle Up, es una organización No Gubernamental de carácter internacional, fundada en 1979, en los Estados Unidos de Norte América;

inicia sus operaciones en la isla de Dominica en el Mar Caribe, actualmente tiene presencia en las regiones de Asia, África Occidental y Centro América, se ha expandido en 115 países cuyos índices reflejan pobreza extrema.

Su nicho estratégico, está centrado en personas que viven con menos de \$ 1.25 diarios, específicamente mujeres de áreas rurales y personas con discapacidad. Su enfoque se dirige a personas que han sido marginados y que no tiene las oportunidades o un respaldo para acceder a entidades micro financieras.

La organización por parte de su programa Desarrollo Micro empresarial otorga una subvención económica, denominado capital semilla, cuyo monto oscila entre \$ 100.00 a \$ 150.00, y es destinado para realizar una actividad productiva.

El plan estratégico de la organización, ha desarrollado un impacto positivo en las familias más vulnerables del país, y de estos modelos se han diseñado otros programas similares aplicado a jóvenes del género femenino.

1.2.1 Visión

“Escalar el impacto de mover a un gran número de los pobres extremos de manera sostenible fuera de la pobreza extrema”¹

1.2.2 Misión

“*Trickle Up* faculta a las personas que viven con menos de un dólar al día para dar los primeros pasos fuera de la pobreza, proporcionándoles los recursos para construir micro-empresas para una mejor calidad de vida”. Nuestra misión es apoyar a los pobres para establecer medios de vida viables y sostenibles como vía para salir de la pobreza extrema”.²

¹ *Ampliando nuestro impacto: plan estratégico de Trickle UP 12-15, mayo del 2 012, 12.*

² *Ibíd.,*

1.2.3 Objetivos

“Objetivo 1: Impactar a través de la calidad del programa: Construir una base de nuestra experiencia centrada en la población ultra pobre, para fortalecer y sistematizar los métodos de *Trickle Up*, con el objeto de ayudarlos a desarrollar una vida sostenible, reducir su vulnerabilidad y mejorar su acceso a ahorros y a grupos homogéneos.

Objetivo 2: Impacto por medio de la ampliación: Potenciar nuestra experiencia y pericia, así como la de los socios estratégicos, para influir y asistir a los gobiernos, ONGs. Donadores y al sector privado con el fin de aumentar el número de personas que van a dar pasos sostenibles para salir de la ultra pobreza.

Objetivo 3: Impacto a través de la efectividad organizacional. Fortalecer la capacidad organizacional de *Trickle up* y fomentar una cultura organizacional que sea impulsada por valores, se base en resultados y también sea colaboradora y adaptable.

Objetivo 4: Financiamiento para el impacto: Incrementar significativamente los fondos enfocándonos en los donadores principales que tienen la capacidad de brindar un financiamiento significativo por varios años y quienes comparten el compromiso con la misión de *Trickle up*.³

1.2.4 Situación Administrativa

a. Planificación

En la organización se trabaja con planes estratégicos, denominados “Ampliando nuestro impacto, plan estratégico *Trickle Up*” para periodos correspondientes a cinco años. Este plan cumple con los principios establecidos de la planeación, basándose en parámetros reales de los factores internos y externos.

³ *Ibíd.*,

Los planes a corto plazo son elaborados mensualmente, los de mediano plazo, establecen la planificación por escenarios.

En la planificación participan el equipo de trabajo de la organización, partiendo desde el director de operaciones hasta el equipo técnico de campo de los programas. Esto implica que el grado de responsabilidad se comparte.

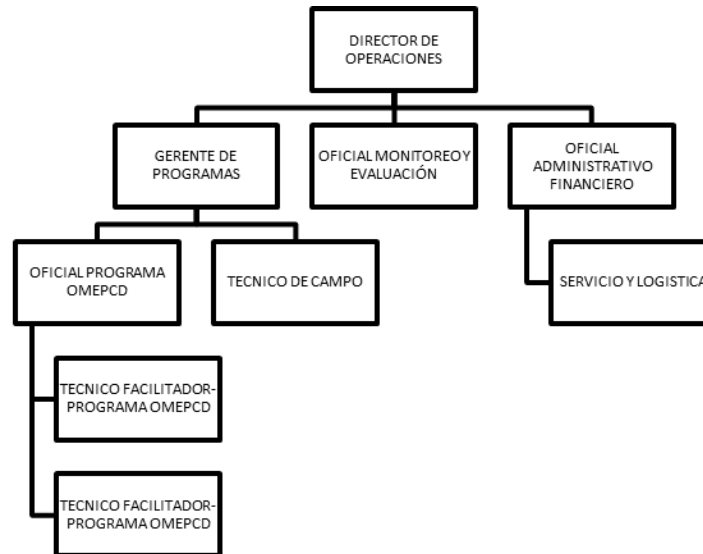
En cuanto al proceso del grado de cumplimiento de metas, existe una revisión periódica de los programas, la evaluación y monitoreo trimestral, así como, la revisión de los planes operativos anuales. Las estrategias utilizadas satisfacen el cumplimiento de objetivos, ya que son desarrolladas de manera sistemática para cumplir con los propósitos de la organización. Dichas estrategias son actualizadas conforme a las necesidades insatisfechas de la planificación.

En las políticas se contempla el conflicto de intereses, que consiste en una forma de evitar la corrupción, las políticas ante el consumo de drogas, alcohol y demás estupefacientes y asumir todos los lineamientos dados por la agencia de desarrollo internacional de los Estados Unidos.

b. Organización

El proceso de organización está definido por cuatro áreas: El departamento de dirección, administración y finanzas, programas, y el departamento de monitoreo y evaluación. La organización formal de *Trickle Up* se establece en un organigrama vertical, el cual presenta el grado de autoridad y responsabilidad entre los distintos niveles jerárquicos.

IMAGEN 1 ORGANIGRAMA DE TRICKLE UP OFICINA REGIONAL PARA CENTRO AMERICA



Fuente: Investigación de Campo. Año 2013.

Entre los diferentes departamentos, existe la coordinación adecuada, y *están* claramente definidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores para desarrollar de manera eficiente sus actividades dentro de la organización.

c. Integración

La planificación del elemento humano es un factor muy importante en la organización, por este medio se determina el talento de los colaboradores para desempeñar sus labores de manera eficiente.

Trickle *up*, no cuenta con un departamento de Talento Humano, para realizar las actividades que conlleva la planificación del mismo, esta función lo realiza el director de operaciones con la ayuda del oficial administrativo financiero.

Asimismo, la organización no posee un manual específico para el área, cuando existe la necesidad de cubrir un puesto, las fuentes principales de reclutamiento son internas, esto permite beneficiar a los colaboradores que se desempeñan en la organización, tener la oportunidad del enriquecimiento de puestos y el desarrollo de su carrera, ya que cuentan con la experiencia necesaria para ejercer las actividades según las descripciones de los puestos.

El personal de la organización se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo, razón por la cual las fuentes de reclutamiento generalmente son externas, siendo los medios utilizados para reclutar: Los medios masivos de comunicación (Prensa Televisión, Radio) y los medios electrónicos (internet, redes sociales). En estos medios se dan a conocer las descripciones de los puestos.

Los criterios que se toman en cuenta para seleccionar al personal se establecen con la verificación del perfil de puestos, y su cumplimiento al 90% así como los resultados de la entrevista y de las pruebas técnicas.

En las descripciones de puestos se da a conocer ampliamente las funciones y responsabilidades de los nuevos colaboradores y su compromiso con la organización y la sociedad.

Trickle Up cuenta con programas de capacitación para todos sus colaboradores, según sean sus necesidades, asisten a cursos fuera de la organización, además se brinda capacitaciones al equipo técnico de campo con el fin de mejorar su desempeño y comprometerlos al desarrollo eficiente de los proyectos con las familias en extrema pobreza.

El personal es adecuado y suficiente de acuerdo a las necesidades y funciones de la organización. Internamente se posee un agradable clima organizacional con condiciones de trabajo óptimas.

Los colaboradores poseen con los beneficios que establece la ley (Bonificación Anual, Aguinaldo, Vacaciones, así como, seguro de vida, gastos médicos y dentales).

El procedimiento para remunerar al personal se efectúa por medio de una planilla, se emiten cheques con su respectivo boucher y el recibo correspondiente por parte del colaborador.

d. Dirección

La fase dirección se establece mediante dos criterios:

El estratégico, el cual se realiza para posicionar a la organización como un ente que cause impacto en el desarrollo de las personas que se encuentran en extrema pobreza y el operativo que coordina, evalúa y presupuesta los proyectos, velando siempre sobre los escenarios futuros.

El estilo de liderazgo aplicado en la organización, es el situacional y participativo, ya que permiten realizar una dirección eficiente sobre los colaboradores. A pesar de que existe un liderazgo flexible, siempre hay un sistema de supervisión directa sobre los técnicos de campo.

En *Trickle Up*, se enfatiza la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal con el fin de garantizar un ambiente agradable de trabajo y así evitar conflictos.

Uno de los principios establecidos por la organización es transmitir las instrucciones claras y precisas, para evitar la confusión de la información.

Cuando surge un conflicto entre los colaboradores los mismos, se resuelven oportunamente, con el fin de evitar los disgustos posteriormente.

En la organización cada integrante es muy importante ya que forma parte del equipo de trabajo. Todos participan en la solución de problemas y/o conflictos. Una de las funciones del equipo de trabajo, es que todos participen en la toma de decisiones.

e. Control

Para efectuar el control de la planificación se cuentan con estándares e indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos. Entre los sistemas establecidos de control, podemos mencionar los siguientes.

1) Programático Vrs Planificación

Desempeña un papel muy importante ya que permite evaluar el cumplimiento del plan estratégico.

2) Reportes de ejecución contable.

Los controles contables miden el presupuesto respecto a los gastos reales ejecutados en un programa. Estos controles permiten el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias prescritas en la constitución de la organización.

Para verificar el cumplimiento de los objetivos de los programas existe un departamento específico denominado: Monitoreo y Evaluación.

1.2.5 Situación de Mercado

a. Servicios

Los servicios que presta la organización, se definen en cuatro ejes fundamentales.

1) Desarrollo Micro empresarial para los ultra pobres.

Estos programas van enfocados para personas que viven con menos de \$ 1.25 al día, específicamente mujeres que no tienen un sustento de vida, con duración de 18 meses y cuya subvención oscila entre \$ 100.00 a \$ 150.00. Es el nicho de la planificación estratégica de *Trickle Up*.

2) Oportunidades Micro empresariales para personas con discapacidad

Se basan en la misma proyección del programa regular, a diferencia de que son aplicadas a personas con discapacidad.

3) Programa COMO

Su objeto consiste en fortalecer las capacidades del equipo técnico de campo, a manera de comprometer a los colaboradores con los objetivos de la organización, capacitándolos no solo en el enfoque del programa, si no que en diferentes áreas, para que ellos transformen la vida de las personas que se encuentran en extrema pobreza, y que su liderazgo lo apliquen en los diferentes campos de la vida.

4) Metodología de grupos de ahorro y crédito

Es el método del sistema financiero a escala rural, diseñada para capacitar a personas sobre el hábito de ahorro, y los conocimientos sobre el sistema crédito. Esta metodología guía a las personas a crear un grupo de ahorro y crédito comunitario, diseñado por ciclos de un año calendario, que al final de cada periodo se ven beneficiadas al dividir las utilidades generadas de acuerdo al monto de su ahorro. Al inicio del programa Desarrollo Micro empresarial solo se permite a las participantes ser las beneficiarias, pero al término de un año, ellas deciden si quieren incluir otras personas.

b. Cobertura

Actualmente *Trickle Up* interviene en los departamentos de Alta Verapaz, Baja Verapaz y Sololá, coordinando las actividades con las instituciones socias: CARITAS, ADEMAQ, Fundalachúa y la Municipalidad de tamahu.

c. Comunicación

Los medios que utiliza la organización para dar a conocer sus programas van dirigidos a crear impacto en la población en extrema pobreza. La estrategia utilizada no solo cumple con una responsabilidad social, si no que fomenta la cultura del ahorro como un medio de vida.

Diversas organizaciones internacionales, nacionales, regionales y locales se interesan por los programas ejecutados por *Trickle Up*, esto abre la oportunidad de financiamiento permanente y a la vez el fin de cumplir las expectativas del plan estratégico, ampliando el impacto en la sociedad que se encuentra en extrema pobreza.

1.3 Identificación de oportunidades y debilidades encontradas.

TABLA 2
MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES DE
TRICKLE UP

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
a. Estar vinculados a redes internacionales	a. Carencia de un sistema de evaluación de la inversión de capital semilla de los programas en marcha.
b. Nuevas oportunidades potenciales de fondos	b. Inexistencia de un manual de actividades productivas para áreas rurales
c. Interés de organizaciones internacionales en replicar programa con personas en extrema pobreza.	c. Incumplimiento del plan de actividades productivas por parte de los participantes.
d. Nuevas relaciones con municipalidades	d. Deficiente compromiso de los técnicos de campo con el programa Desarrollo Micro empresarial.
e. Población meta interesada en aprovechar las opciones que ofrece el programa	e. Falta de verificación de la inversión total del capital semilla de los programas ejecutados.
f. Fortalecer la metodología de grupos de ahorro y crédito.	
g. Trabajar con organizaciones socias que compartan la visión y misión de <i>Trickle Up</i> .	
h. Vinculación con sector académico, Universidades privadas y Universidad nacional.	
i. Volver a implementar programas en Nicaragua	

Fuente: investigación de campo año. 2013

1.4 Descripción de la problemática

La problemática encontrada en la organización es la siguiente:

a. Carencia de un sistema de evaluación de la inversión del capital semilla de los programas en marcha.

La presente debilidad se deriva del trabajo que se realiza con personas marginadas con alta tasa de analfabetismo, con dificultad de superación, así como otros aspectos que inciden en el desarrollo de la comunidad. Factores que influyen en el desinterés de evaluar la inversión y mejorar la rentabilidad de sus actividades productivas.

Otro factor importante consiste en que no existe un compromiso directo de los técnicos de campo, para capacitar a las personas de manera eficiente y el que no se cuente con herramientas específicas para el desempeño de sus labores.

b. Inexistencia de un manual de actividades productivas para áreas rurales.

Los técnicos de campo no cuentan con herramientas específicas para realizar sus actividades de manera adecuada, como resultado de las escasas opciones de diversificación de las actividades productivas.

c. Incumplimiento del plan de actividades productivas por parte de los participantes.

La falta de proyección de los participantes en desarrollar nuevas ideas de negocios afecta al cumplimiento del plan de actividades productivas y como resultado de ello, deriva la pérdida del capital semilla y que un programa de desarrollo comunitario sostenible no tenga éxito.

d. Deficiente compromiso de los técnicos de campo con el programa Desarrollo Micro empresarial

Esta debilidad se observa en el resultado del programa, existe un porcentaje alto de participantes que ya no cuentan con una actividad productiva, siendo ello la pérdida del capital de trabajo. Es necesario que los técnicos de campo este comprometidos con los objetivos del programa Desarrollo Microempresarial.

e. Falta de verificación de la inversión total del capital semilla de los programas ejecutados.

Después de la entrega del capital semilla a las participantes, no existe un monitoreo o una herramienta específica de verificación de la inversión total de la subvención otorgada. Ello genera el incumplimiento de la actividad productiva o la desviación de los fondos en otros rubros cuya finalidad no es la asignada.

1.5 Jerarquización de la problemática

En conjunto con los colaboradores de la organización se priorizó la jerarquización de las siguientes debilidades:

- a.** Carencia de un sistema de evaluación de la inversión del capital semilla de los programas en marcha.
- b.** Falta de verificación de la inversión total del capital semilla de los programas ejecutados.
- c.** Incumplimiento del plan de actividades productivas por parte de los participantes.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Para disminuir el impacto de las debilidades encontradas en el programa desarrollo micro empresarial, se realizaron las siguientes actividades:

2.1 Fortalecimiento del sistema de “Evaluación de la inversión de capital semilla” por las participantes del programa

Con el fin de fortalecer el sistema de “Evaluación del capital de trabajo de las participantes” se diseñó un manual productivo para los técnicos de campo, con temas mercadológicos, de producción, administración y finanzas.

Para estructurar el manual, fue necesario investigar las diferentes actividades que realizaban las personas, y que ha tenido un margen de utilidad aceptable.

Específicamente se procedió a realizar los estudios de mercado, producción, administración y venta de velas artesanales, actividad que genera ganancias aceptables, y que ha sido un medio de vida para personas que no participan en el programa.

Para implementar este manual fue necesario el aprendizaje mutuo entre los técnicos de campo y las participantes, capacitaciones impartidas en el idioma local, con el fin de lograr el aprendizaje de la actividad productiva.

El objetivo de esta actividad es que las personas en extrema pobreza, cuenten con los conocimientos básicos para implementar diferentes

actividades productivas, dando pasos firmes con actitud positiva hacia un cambio radical en sus medios de vida.

2.2 Planificación de la inversión total del capital semilla por las participantes del programa

La planificación es de vital importancia para tomar decisiones en inversiones de capital, permite visualizar los parámetros de los riesgos calculados, velando por los resultados tengan un grado de factibilidad.

Las debilidades encontradas en el diagnóstico se presentó a través de un informe al director de operaciones de *Trickle Up*, con su equipo de trabajo aprobaron la implementación de las herramientas establecidas.

Con el desarrollo de la planificación de la inversión total del capital semilla por las participantes del programa, fueron orientados en actividades que tienen un grado de factibilidad de éxito.

La planificación fue estructurada por cada potencialidad de las participantes del programa. Esta planificación se realizó con cada una de ellas, estructurando los factores que podrían afectar las actividades productivas.

El objetivo principal de esta actividad, es que inviertan la totalidad de la subvención que *Trickle Up* les otorga, y que cumplan la planificación establecida.

El proceso de asistencia técnica se impartirá en el idioma local, se programan talleres de motivación, temas como vender piedras, productos derivados del maíz, la actitud hacia el cambio, los pensadores positivos logran resultados poderosos y el emprendimiento.

2.3 Monitoreo del cumplimiento del plan actividades productivas por las participantes del programa.

La actividad de monitoreo y evaluación permite conocer el número de negocios activos, la verificación de las personas que llevan el registro de sus actividades productivas, las razones del incumplimiento de las planificaciones establecidas.

Se visitó un número de 125 participantes de las comunidades de la Ecoregión Laguna Lachua, con la finalidad de establecer un aprendizaje continuo de su actividad establecida, instruirlos en el registro de su actividad y evaluar su rentabilidad, por medio de formatos elaborados de fácil aplicación, que establezcan los ingresos y egresos respectivos.

Durante las actividades de monitoreo se diseñó un documento para llevar un control de personas activas y las personas que no realizan su actividad, aprobado por el gerente de proyectos, cuya finalidad es fomentar que la participante inactiva, permita reestructurar su planificación motivándola a reiniciar su actividad y fundamentar su medio de vida.

Otra de las actividades a realizar en esta etapa, consiste en la implementación de nuevas técnicas para llevar registro de su actividad, simulando los colores de los billetes de papel moneda, depositándolos cuando es un ingreso en una caja, y cuando es un egreso en otra caja, y al final de un periodo poder verificar si la persona obtuvo rentabilidad en su actividad.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Fortalecimiento del sistema de “Evaluación de la inversión del capital semilla” con las participantes del programa

El proceso de aprendizaje con los técnicos de campo sobre el manual de actividades productivas implementado en el idioma local con las participantes del programa, aportó un aprendizaje eficiente de procesos, lineamientos y directrices de un plan de negocios.

Con los lineamientos establecidos en el documento, se procedió a implementar el plan de negocios de fabricación y venta de velas, cuyo resultado fue efectivo, comprobando que es una actividad rentable con un margen de utilidades del 35%.

La actividad de fabricación y venta de velas artesanales se implementó con una participación en 15 comunidades, realizando dos talleres generalizados de aprendizaje en la elaboración del producto.

Un hallazgo muy importante después de implementar el aprendizaje de producción y venta de velas, fue la diversificación de actividades productivas, esto se debe a que las personas que participaron en los talleres de capacitación, entendieron que el desarrollo económico y social de las familias es poseer una mente positiva y la actitud hacia el cambio.

El manual aporta un nuevo conocimiento a los técnicos de campo, con el propósito de implementar o desarrollar nuevas ideas de negocios, basada en lineamientos y directrices establecidas.

3.2 Planificación de la inversión total del capital semilla por las participantes del programa.

Los resultados del proceso de planificación de la actividad productiva presentan el grado de factibilidad en que las personas en extrema pobreza, puedan realizar o implementar un negocio, toda vez que los técnicos de campo estén comprometidos en instruirlos y motivarlos.

La guía facilitó realizar una planificación adecuada, con lineamientos de actividades rentables, y directrices específicas del mercado meta.

El documento permite a los técnicos observar la situación del mercado local, las aptitudes de las mujeres que participan en el programa y el gusto hacia una determinada actividad, sugiriendo actividades con un grado de factibilidad aceptable basado en datos primarios del estudio de mercado.

Otro factor en la determinación del éxito de un negocio a implementar o la reestructuración de la misma, es la accesibilidad, ya que constituyen ser limitantes u oportunidades que existen para diseñar la actividad.

También es importante indagar sobre el gusto hacia una actividad económica, ya que es fundamental establecer que el trabajo que realiza la participante sea de su agrado, ello establece que el negocio sea exitoso.

La motivación como parte fundamental del proceso permite cambiar la mentalidad de las personas hacia un futuro mejor, con niveles de vida aceptables, con acceso a la educación, salud y la seguridad alimentaria.

Una planificación adecuada garantiza el éxito del negocio, lo que fortalece el desarrollo económico sostenible de las familias, y encamina sus pasos hacia un futuro prometedor.

3.3 Monitoreo del cumplimiento del plan actividades productivas por las participantes del programa.

Se visitó a 125 personas de 10 comunidades de la eco región laguna Lachúa, para evaluar el cumplimiento del negocio establecido, verificando lo siguiente:

Antes de la implementación del plan de negocios con las participantes, se realizó un estudio por medio de observación dirigida sobre los negocios activos, y se determinó el porcentaje de las personas que aún cuentan con su negocio tomando como muestra a 135 de las participantes visitadas.

Del número de participantes entrevistados, el 58% realizan su actividad, y el 42% está inactivo. Las razones principales porque las personas no están activas, se debe que el negocio no es rentable, mucha competencia, época de siembra y sus esposos no colaboran en el cuidado de los hijos. Otro factor determinante por la inactividad, se debe a que se ve como asistencia social, y no se da importancia en desarrollar su medio de vida.

De los elementos evaluados el registro de los ingresos y egresos y se revela que el 69% de las personas entrevistadas realizan el registro de su actividad productiva en el formato establecido en las capacitaciones; el 10% intenta realizarlo, mientras que el 21% no lo efectúa por el desinterés de las mismas.

El análisis de las observaciones registradas en la evaluación, determinó que la mayoría de participantes desconocen las estrategias para mejorar su actividad productiva.

CONCLUSIONES

El programa desarrollo micro empresarial establecido por *Trickle Up*, se fortaleció a través de herramientas de carácter administrativo, mercadológico y técnico-operativo, que permitieron estructurar de manera adecuada la planificación de nuevos proyectos para constituirse como un programa replicado por otras organizaciones con los mismos fines.

Se elaboró e implemento un manual de fortalecimiento de la evaluación de capital herramienta para la asistencia técnica apropiada que permitió fortalecer la habilidad y el conocimiento de las participantes, las enseñanzas fueron impartidas en q'eqchi' facilitando la comprensión y la aplicación de los instrumentos en su actividad productiva.

Se desarrolló un módulo de planificación de la inversión total del capital, donde se diseñó estrategias de aprendizaje y técnicas de diversificación de actividades productivas, que permitieron realizar una planificación adecuada, aunado que la motivación transforma la actitud de las personas generando ideas positivas y afrontando nuevos retos.

Se elaboró e implemento un plan de monitoreo para las actividades productivas que permite evaluar y fortalecer el programa desarrollo micro empresarial, basado en el cumplimiento de planificaciones establecidas y el éxito del programa y con ello se facilitó el aprendizaje del registro de actividades, la verificación de ganancias y la reinversión del capital entre otros.

RECOMENDACIONES

Diseñar estrategias de aprendizaje continuo de los procesos de planificación y ejecución de proyectos realizados, que permita a la organización fortalecer el programa desarrollo micro empresarial, para establecer proyectos exitosos y de impacto en la sociedad más vulnerable como lo determina el plan estratégico.

Brindar asistencia técnica adecuada en base al manual de fortalecimiento de la evaluación de capital, para facilitar la comprensión de los aprendizajes establecidos, compartirlo en el idioma local velando que las participantes se involucren en las actividades de capacitación.

Planificar actividades con base al módulo de actividades productivas, el estudio de mercado, potencialidad de cada participante, orientada a la inversión total del capital y la diversificación de los negocios. De la misma manera dar seguimiento a los programas de motivación debido a que es de vital importancia transformar la actitud de las beneficiarias.

Dar seguimiento al plan de monitoreo y evaluación para el cumplimiento de actividades productivas, verificando las debilidades en el registro, evaluación de rentabilidad y la reinversión del capital, con la visión de que las personas más vulnerables y marginadas desarrollen un medio de vida sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- Concepto de fortalecimiento comunitario.* <http://fortalecimiento-comunitario.blogspot.com> (15 de enero de 2014).
- Concepto de fortalecimiento micro empresarial.* <http://www.culturamedellin.com> (13 de septiembre de 2013).
- Concepto de innovación empresarial.* <http://www.gerencia.com/innovacion-empresarial.html>. (13 de septiembre de 2013).
- Congreso de la República de Guatemala. *Ley De Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo (Decreto 02-2003)*. Guatemala: Editorial Fénix, 2003.
- Consejo Nacional para la atención de las personas con discapacidad. -CONADI- *Política Nacional de discapacidad*. Guatemala: CONADI., 2012.
- Instituto Nacional de Estadística. -INE- *Datos demográficos Cobán*. Fascículo estadístico región II Alta y Baja Verapaz, Cobán, Alta Verapaz, Guatemala: INE., 2010.
- Olivares Shirley. *Fortalecimiento del programa desarrollo micro empresarial*. Ejercicio profesional supervisado de la licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Centro universitario del Norte. Cobán Alta Verapaz, Guatemala: USAC, CUNOR, 2012.
- Organización No Gubernamental, adscrita a la Iglesia Católica de la Verapaz, Caritas Verapaz. *Informe del desarrollo micro empresarial, trimestre diciembre 2012 - febrero 2013*. San Miguel Chicaj, Baja Verapaz, Guatemala: Caritas Verapaz, 2013.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. -SEGEPLAN-. *Agencia departamental de desarrollo de Cobán Alta Verapaz, mapa del departamento de Cobán Alta Verapaz*. Guatemala: SEGEPLAN, 2006.

Trickle Up y Fundación Laguna Lachúa -Fundalachua-. *Los primeros pasos para salir de la pobreza. Plan de fortalecimiento del programa Desarrollo Micro empresarial. Cobán Alta Verapaz, Guatemala: Trickle Up-Fundalachua, 2010.*

-----*Informe Monitoreo y evaluación del programa desarrollo micro empresarial en Cahabón, Alta Verapaz, Guatemala: Trickle Up., 2012.*

-----*Manual de operaciones de campo, Asociaciones locales de ahorro y crédito. Cobán Alta Verapaz, Guatemala: Trickle Up., 2010.*

-----*Plan estratégico Trickle Up, ampliando nuestro impacto. Cobán Alta Verapaz, Guatemala: Trickle Up., 2012.*



V.º B.º

Margarita R. Cruz

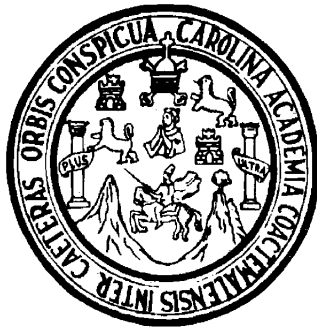
Margarita Rérez Cruz
Bibliotecaria General
CUNOR



ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANEXO 1



**MANUAL DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS
(GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE VELAS ARTESANALES)**

BRAULIO BONIFACIO MACZ ICO



ÍNDICE

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES

	Pág.
1.1. Justificación	1
1.2. Contexto de trabajo	2
1.3. Objetivo	2
1.3.1. Objetivos específicos	3

CAPÍTULO 2 MERCADO DE VELAS ARTESANALES

2.1. Potencialidades del mercado	5
2.2. Estudio de mercado	6

CAPÍTULO 3 PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

3.1. Recursos para la producción de velas	9
3.2. Proceso para la fabricación de velas	10
3.2.1. Proceso básico para su elaboración	10
3.3. Administración de la actividad productiva	11
RIESGOS Y AMENAZAS	12
ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA	12

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES

1.1. JUSTIFICACIÓN

En Guatemala, la falta de capacitación vocacional, el difícil acceso al mercado laboral y las escasas oportunidades para desarrollar sus propios negocios, son algunas de las causas de los principales problemas sociales y económicos de las personas que se encuentran en extrema pobreza.

Debido a estas limitaciones *Trickle Up* apoya a las personas en extrema pobreza a través del programa Oportunidades Micro empresariales. Se presenta el manual de “elaboración de velas artesanales,” que les permite contar con una actividad productiva que comercialice un producto viable, eficiente y con rendimientos económicos sostenidos, de acuerdo a sus habilidades y limitaciones, la factibilidad de acuerdo al monto de capital semilla otorgado, su contexto rural y a las condiciones de movilización.

La fabricación de velas artesanales en el hogar puede convertirse en un emprendimiento comercial para desarrollar su medio de vida. El manual describe la metodología para la elaboración de velas. En este caso, hablaremos sobre los materiales necesarios para la elaboración de velas artesanales de Parafina, que son las de uso más frecuente a nivel comunitario.

1.2. CONTEXTO DE TRABAJO

El programa “OPORTUNIDADES MICROEMPRESARIALES” consiste en llevar oportunidades de trabajo a zonas rurales, en lugar de esperar que la población se desplace a los centros urbanos para acceder a un empleo.

Se pretende romper la brecha de la distancia y la dificultad de movilidad, para brindar una alternativa de generación de ingresos digna a las participantes del programa.

Para esto el personal técnico de las organizaciones socias facilitara los conocimientos técnicos, para la formación de capacidades y habilidades necesarias para la implementación de microempresas de comercio. Para esto, se plantean la obtención de dos resultados:

Se fortalecerán las habilidades de los beneficiarios a través de la formación y capacitación micro empresarial.

Se adjudicará capital semilla para implementar diferentes actividades productivas generadoras de ingresos.

El manual productivo se implementará inicialmente en áreas rurales de la eco región Laguna Iachua.

1.3. OBJETIVO

Desarrollar la actividad comercial, como proyecto productivo y ocupacional con personas beneficiarias y sus familiares, que permita generar ingresos económicos.

1.3.1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Implementar la actividad productiva en las comunidades de la eco región laguna Lachua.

Fortalecer la asociación de los participantes, y así fomentar el trabajo conjunto, lo cual trae ventajas ya que se reducen costos y la competencia interna.

Generar ingresos para satisfacer necesidades básicas de alimentación, vestuario y medicinas.

CAPÍTULO 2

MERCADO DE VELAS ARTESANALES

2.1. POTENCIALIDADES DEL MERCADO

Guatemala es un país en el cual el uso de las velas artesanales tiene varios fines, siendo estos los decorativos, religiosos y de iluminación. Las velas son un símbolo de fe en la iglesia católica tales como el bautizo, primera comunión y confirmación. También se utilizan para los días de cuaresma y semana santa.

Las posibilidades de comercializar velas artesanales en las comunidades es una buena alternativa, cuyo mercado demanda diferentes formas, tamaños y colores para los diversos usos. Así mismo el mercado de velas actualmente ha tenido un crecimiento a nivel rural, por la falta de energía eléctrica.

Tanto para la producción como para la comercialización el técnico debe motivar y fortalecer a las participantes en la oferta de su producto a través de la disminución de costos y mejorar en los precios, que sean accesibles a la demanda existente.

Las comunidades participantes del proyecto Oportunidades Micro empresariales cuentan con mercados locales y municipales, en los que se puede comercializar las velas. Sin embargo es necesario previo a implementar cualquier actividad comercial que el técnico oriente a los participantes del programa en base a un sondeo de mercado, para determinar la factibilidad de esta actividad productiva.

En el mercado de velas artesanales, existen diversas formas, tamaños y colores en que estas se pueden fabricar, por tal motivo es muy importante hacer un pequeño estudio de mercado, con el fin de conocer si el negocio podrá satisfacer la demanda del mercado.

2.2. ESTUDIO DE MERCADO

Antes de iniciar un negocio se debe hacer un estudio de mercado, para poder cumplir los objetivos de ventas.

El estudio de mercado es muy importante, porque proporciona información que el negocio necesita para tomar las mejores decisiones:

Por ejemplo, el participante debe hacer un estudio de mercado de velas artesanales:

Investigar en la comunidad local, en las comunidades cercanas, y en las tiendas sobre el tamaño de la vela artesanal más cotizada y que demanda tiene, para conocer cuál debe ser nuestro volumen de producción y cual será nuestra cobertura.

Indagar los precios de los competidores externos que distribuyen en las tiendas de la comunidad, con el propósito de establecer precios competitivos en el mercado local.

Antes de iniciar una actividad productiva, el participante debe realizar un pequeño estudio de mercado a nivel de su comunidad:

Establecer la oportunidad de incurrir en el mercado de su comunidad.

El Participante con el acompañamiento técnico debe indagar el mercado en comunidades cercanas o en la cabecera municipal, sobre la demanda de su producto y visualizar el posible mercado para sus productos.

El participante y el técnico deben conocer los estándares de calidad que el mercado demanda sobre los productos a comercializar, para desarrollar estrategias que nos posicione en el mercado competitivo.

El participante debe estar concientizado que las estrategias de comercialización de su producto es la etapa más importante en cualquier actividad productiva a emprender.

CAPÍTULO 3 PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

3.1. RECURSOS PARA LA PRODUCCIÓN DE VELAS ARTESANALES

Parafina: La cera llamada parafina es derivada del petróleo; es blanca y existe de muchas clases, según el grado de refinamiento a que fue sometida durante su manufactura. En la fabricación de velas se utiliza la parafina completamente refinada ésta debe ser blanca, libre de aceites, ya que mientras más refinada es, la temperatura de fundición es más alta.

Mechas: Son mechas de hilo de algodón tipo cable, los cuales se utilizan si la vela es flotante o de envase.

ADITIVOS

Los más utilizados son:

Estearina: endurece la consistencia de la vela, facilita el desmolde y aumenta su duración.

Cristales Opacos: contribuye a que la vela arda más lento, que sea más opaca y que sea más fuerte.

Moldes: Los de metal son los más fáciles de utilizar y los más duraderos.

Color: Existen diversas formas para dar color a las velas, las mejores opciones son los tintes y pigmentos, también es utilizado el polvo de crayón, aunque este afecta la forma en que arde, en Guatemala para su elaboración tradicional usualmente se utiliza el color de la cera blanca.

3.2. PROCESO PARA LA FABRICACIÓN DE VELAS ARTESANALES

Las velas pueden fabricarse de diferentes formas, la forma tradicional que consiste en usar un aro que tiene cien ganchos; este gancho está suspendido por una cuerda, el centro del aro coincide con el centro de un recipiente grande, el recipiente está colocado sobre una hornilla con suficiente fuego para derretir la cera, cuya mezcla se hace según el trabajo que se efectúe. Se usa parafina y otros materiales de acuerdo al trabajo que se vaya a realizar, en los ganchos se suspenden las mechas, que son de hilo de algodón, las mechas se bañan con la cera usando un cucharón, cuando la cera está derretida en su totalidad, se van formando capas de cera sobre cada mecha hasta formar la vela.

3.2.1. Proceso básico para su elaboración

Se funde la cera con fuerte calor durante 5 minutos. Una vez fundida se retira del fuego y se espera 5 minutos para que las impurezas se precipiten.

Verter cera suficiente en un recipiente de altura mayor a la vela que se quiere requiere obtener.

Mantener la temperatura de la cera a 63 grados centígrados.

Sumergir el pabilo o mecha dentro de la cera 2 minutos. Después se saca y se estira (la vela será de la altura que el participante quiera o hasta donde el recipiente lo permita

Se introduce nuevamente el pabilo o mecha durante 3 segundos, se retira y se espera 1 minuto para volverlo a sumergir a la cera. Este procedimiento se repetirá cuantas veces sea necesario, hasta logra el grosor deseado.

Para darle un acabado brillante se recomienda después de ésta última inmersión se introduce la vela inmediatamente en un recipiente con agua fría.

3.3. ADMINISTRACIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

Llevar registros no es una tarea difícil y no toma mucho tiempo, por el contrario, es un método simple pero útil. Lo importante es que no se realice sólo por hacerlo, sino que la información recopilada ayude al participante a ver cuánto dinero está generando el negocio y cómo pueden aumentar sus ganancias.

Si el participante no lleva ningún tipo de registro de lo que se gasta y se gana, no sabrá si algo anda mal hasta que sea demasiado tarde. El sólo hecho de que esté ingresando algo de dinero no significa que el negocio sea rentable. Los registros permiten determinar fácilmente si el negocio va bien o mal.

El participante debe contar con el apoyo de su familia que conforma la estructura, para el desarrollo de la actividad productiva, cuya participante tomará las decisiones principales para la administración del negocio.

RIESGOS Y AMENAZAS

<i>RIESGOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que las ventas sean menores que lo esperado ✓ Que los costos de implementación sean mayores a los inicialmente esperados. ✓ Perdida del capital de trabajo.
<i>AMENAZAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos costos de la materia prima ✓ Los competidores de velas externos del programa, lleven productos a más bajo precio y de distinta calidad.

ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA

El Plan del Negocio a implementar debe incluir las posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no logre los objetivos deseados.

Algunas de las estrategias de contingencia son:

- ✓ Cambiar la modalidad de mi microempresa por otra más competitiva.
- ✓ Cambiar la modalidad de mi negocio de acuerdo a la temporada.
- ✓ Asociarse con otros microempresarios de la comunidad, y conformar grupos ALAC que hagan más sostenible el negocio.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANEXO 2



MODULO DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

BRAULIO BONIFACIO MACZ ICO



ÍNDICE

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES

	Pág.
1.1. Objetivo general	1
1.2. Objetivo del módulo	1
1.3. Diagnóstico del mercado rural	1
a. Producto	2
b. Oferta del producto	3
c. Demanda del producto	3
d. Precio del producto	4
e. Mercado potencial del producto	4
f. Canales de comercialización	5

CAPÍTULO 2 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PARA ÁREAS RURALES

2.1. Actividades primarias	7
2.2. Actividades secundarias	8
2.3. Actividades terciarias	8

CAPÍTULO 3 TALLERES DE MOTIVACIÓN

3.1. Vendiendo piedras	1
3.2. Productos derivados del maíz	10
3.3. Miedo al cambio	10
RECOMENDACIONES	11

CAPÍTULO 1

1.1. OBJETIVO GENERAL

Planificar una actividad productiva rentable para la mujer que participa en el programa desarrollo microempresarial, que pueda desempeñar su negocio con motivación y encaminar sus pasos al desarrollo económico de su familia y contar con un medio de vida sostenible.

1.2. OBJETIVO DEL MODULO

Apoyar el conocimiento de los técnicos de campo, y que cuenten con una guía para sugerir actividades a las participantes del programa, velando que la actividad productiva no sea repetitiva y que exista una sana convivencia de los negocios en marcha.

1.3. DIAGNOSTICO GENERAL DEL MERCADO RURAL.

Para implementar actividades productivas en áreas rurales con personas en extrema pobreza, es necesario saber las condiciones del mercado local, y de esa manera tener los conocimientos de que actividad productiva implementar.

Es necesario realizar un estudio a la participante y ver su interés y el gusto hacia una actividad en específico, por lo tanto se presenta el formato para poder establecer una investigación real del mercado local.

ESTUDIO DE MERCADO A NIVEL MICROECONOMICO

Estudio del ámbito regional de mercados, para fortalecer el grado de efectividad en la implementación de actividades productivas, disminuyendo el riesgo de las inversiones realizadas por las participantes del programa.



Nombre de la comunidad	
Técnico de Campo	
Fecha del estudio	

PRODUCTO

¿Qué productos y/o servicios considera usted que hacen falta en la comunidad?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Adquiere sus productos y/o servicios en los negocios de la comunidad?

- Si
No

¿Por qué?

¿Qué tipo de productos adquieren con frecuencia?

- Productos alimenticios
Salud (Medicinas)
Vestuario
Educación
Vivienda

¿Dónde se adquieren los productos con mayor frecuencia?

Tiendas

Mercados

Ventas ambulantes

¿Considera que los productos que venden en su comunidad son de calidad?

Si

No

Porque:

OFERTA DEL PRODUCTO

¿Considera que en la comunidad existen muchos ofertantes de un mismo producto?

SI

No

¿Cuáles?

¿El producto que desea lo encuentra en la comunidad?

Si

No

Si la respuesta es No.

¿Qué productos no encuentra en su comunidad?

DEMANDA DEL PRODUCTO

¿Considera que existe suficiente población para que los productos puedan venderse?

Si

No

¿Existen comunidades cercanas para proyectar la venta de diferentes productos?

Si

No

Si la respuesta es sí.

¿Cuáles son las comunidades más cercanas?

PRECIO DEL PRODUCTO

¿Considera que el precio de los productos en su comunidad son los adecuados?

Si

No

Porque:

¿El precio que paga por un producto va de acuerdo a su calidad?

Si

No

Porque:

¿Cuándo el precio del producto es muy elevado, recurre a productos sustitutos?

Si

No

Porque:

MERCADO POTENCIAL DEL PRODUCTO

¿Considera que son accesibles los mercados a su comunidad?

Si

No

Si la respuesta es sí.

¿Cuáles son los mercados más cercanos a su comunidad?

Si la respuesta es no.

¿A qué distancia se encuentra el mercado más cercano?

¿Existen días de mercados en su comunidad?

Si
No

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

¿Existen otros medios de cómo obtiene sus productos en la comunidad?

Si
No

CAPÍTULO 2

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PARA AREAS RURALES

Las diferentes actividades que se pueden considerar para la planificación de actividades productivas se dividen en tres partes.

2.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Se pueden considerar como actividades principales en las comunidades del área rural, porque forman parte del consumo diario y de la canasta básica.

CUADRO 1

ACTIVIDADES PRIMARIAS O PRINCIPALES

➤ Compra venta de granos básicos.
➤ Compra venta de artículos de consumo diario (Tienda).
➤ Compra venta de frutas y verduras.
➤ Compra venta de pan
➤ Compra venta de cocos por mayor y menor.
➤ Compra venta de ropa nueva.
➤ Compra venta de ropa americana.
➤ Compra venta de cortes y güipiles
➤ Compra venta de zapatos.
➤ Compra venta de jabón y sus derivados.
➤ Elaboración y venta de candelas.
➤ Elaboración y venta de artesanías.
➤ Elaboración y venta de chocolate, café en polvo y pinol.
➤ Elaboración y venta de jaleas.
➤ Compra venta de pollos criollos
➤ Destace de pollos y venta por libra
➤ Compra venta de chatarras por mayor
➤ Compra venta de plátanos por mayor
➤ Producción y venta de hierbas de rápido crecimiento.
➤ Compra venta de flores por mayor

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014

2.2. ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Son actividades que se consideran secundarias o para complementar una actividad primaria, puede determinarse como una opción para diversificar el negocio en marcha y tener dos o más fuentes de ingresos.

CUADRO 2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS O COMPLEMENTARIAS

-
- Elaboración y venta de tamales.
 - Elaboración y venta de refacciones
 - Elaboración y venta de tejidos típicos
 - Elaboración y venta de Dulces típicos
 - Elaboración y venta de tortillas
 - Compra venta de hierbas comestibles.
 - Elaboración de dulces de coco
 - Elaboración de hamacas
 - Compra venta de manía.
-

Fuente: Investigación de campo. 2 014.

2.3. ACTIVIDADES TERCIARIAS

También se le puede denominar actividades temporales y que cumplen la misma función que una secundaria, a diferencia que estos negocios se pueden realizar en una porción de tiempo determinado.

CUADRO 3 ACTIVIDADES TERMPORALES

-
- Compra venta de piñas por mayor y menor
 - Elaboración y venta de curtido de nances
 - Compra venta de naranjas por mayor y menor
 - Elaboración de dulces de chocolate con miel
 - Venta de helados
 - Elaboración y venta de productos derivados del elote.
-

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

CAPÍTULO 3

TALLERES DE MOTIVACIÓN

Las personas en extrema pobreza necesitan ser motivadas para que ellas puedan desarrollar sus actividades con actitud positiva.

Los temas motivacionales:

3.1. VENDIENDO PIEDRAS

Vender piedra desde una perspectiva es difícil de hacerlo, pero si es posible venderla, con el solo hecho de transformarlo y crearle un valor agregado, y de esta manera formar parte de una línea de productos.

En el desarrollo de las capacitaciones las personas crean tres ideas principales de cómo podría ser posible vender una piedra.

Procesarlo, quemándolo para poder venderlo como cal.

Dándole forma de una circunferencia o esfera para venderlo como cincos y que lo utilicen los niños para juguete.

Darle una forma plana, y tallarle una letra inicial, para que sea vendida como un collar.

De esa manera se motiva a las personas a crear diferentes criterios con los productos y/o materias primas con los que cuentan en su comunidad.

3.2. PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAÍZ

Los talleres de motivación, se puede efectuar con los recursos derivados de la siembra del maíz, dando como resultado diferentes actividades de una materia prima potencial en áreas rurales.

Se enlistan las actividades que pueden realizarse con el recurso denominado milpa.

Venta de tamalitos de elote.

Venta de elotes asados.

Venta de elotes locos.

Venta de tamalitos torteados tipo panqueques.

Venta de atoles de elote.

Venta de tuza de la mazorca para hacer tamalitos.

Con la tuza de la mazorca, elaborar muñecas de adorno.

El tallo de la mazorca, procesarlo a través del molido, que se combina con un concentrado para alimentar ganado, entre otros.

3.3. EL MIEDO AL CAMBIO

Otro de los temas de motivaciones a impartir es el cambio, la transformación del pensamiento negativo, encamina a salir de la extrema pobreza.

Las personas exitosas desarrollan pensamientos positivos, y los resultados se ven diferenciados de aquellas que se mantienen conformes con el simple hecho de la siembra de maíz.

RECOMENDACIONES

Implementar el presente modulo para planificar las actividades productivas con las participantes del programa desarrollo microempresarial.

Observar las habilidades de las personas para que la planificación sea efectiva y las actividades implementadas sean rentables.

Velar que el número de negocios en una comunidad que sea la adecuada y no exceder de un número de esa manera no crear conflictos entre las participantes.

Reestructurar la planificación con una actividad secundaria para la diversificación de los negocios.

Motivar a las personas con entusiasmo, y de tal forma que su actitud sea transformada a mejorar sus niveles de vida.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANEXO 3



**GUIA DE VERIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN REAL DEL CAPITAL
SEMILLA OTORGADA A LAS PARTICIPANTES**

BRAULIO BONIFACIO MACZ ICO



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO	1
JUSTIFICACIÓN	1
Formato para evaluación del capital semilla	2
Capacitaciones sobre la inversión del capital	3
Registro diario	3
Verificación de ganancias	4

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1	Venta de artículos de consumo diario	5
Fotografía 2	Elaboración de tejidos típicos	5
Fotografía 3	Siembra de hierbas comestibles	6
Fotografía 4	Compraventa de manías	6
Fotografía 5	Venta de ropa nueva	7
Fotografía 6	Talleres de aprendizaje evaluación de capital	7

INTRODUCCIÓN

Trickle Up es una organización que fomenta el desarrollo sostenible de las familias más vulnerables, otorgan un capital a mujeres con la finalidad de iniciar una actividad productiva. El propósito del presente documento permite que el personal técnico de las organizaciones socias, apoyen a las participantes del programa de cómo llevar registro de los negocios establecidos. De la inversión real del capital se presentan algunas fotografías de las actividades productivas implementadas por las beneficiarias del programa.

OBJETIVO

Establecer lineamientos con instrumentos específicos para realizar una investigación de la inversión real del capital semilla otorgada a las participantes del programa desarrollo microempresarial, e implementar las técnicas que permita el aprendizaje de evaluación de capital y determinar si la actividad productiva es rentable.

JUSTIFICACIÓN

Para el desarrollo económico sostenible de las familias en extrema pobreza, se necesita implementar programas de apoyo, en conjunto con la implementación de actividades productivas que se base en negocios rentables y efectuar cambios en la mentalidad de las mismas y mejorar constantemente los niveles de vida de sus familias. Es necesario diseñar herramientas de fácil aprendizaje para apoyar el registro y evaluación de su inversión, con el objeto de seguir capitalizando la subvención otorgado por Trickle Up.

FORMATO PARA EVALUAR LA INVERSIÓN DE CAPITAL SEMILLA

Fortalecimiento del sistema de “Evaluación de la inversión del capital semilla” con las participantes del programa.

1. Inversión real del en cada actividad productiva.

- ¿Qué actividad productiva, tenía planificado antes de recibir el capital semilla?

- ¿Por qué eligió esa actividad?

- ¿Qué actividad real está realizando actualmente con el capital semilla?

- Si realiza otra actividad. ¿Cuáles son las razones porque cambio la actividad establecida en el PAP?

- ¿Invirtió la totalidad del capital semilla cuando inició su actividad productiva?

- ¿Cómo mide el rendimiento de su capital de trabajo?

- ¿Cuánto tiene invertido actualmente en su actividad productiva?

FOTOGRAFIAS DE LA INVERSIÓN DEL CAPITAL SEMILLA

Inversión real del capital semilla en actividades productivas en las comunidades de la eco-región Laguna Lachua.

FOTOGRAFIA 1 VENTA DE ARTICULOS DE CONSUMO DIARIO



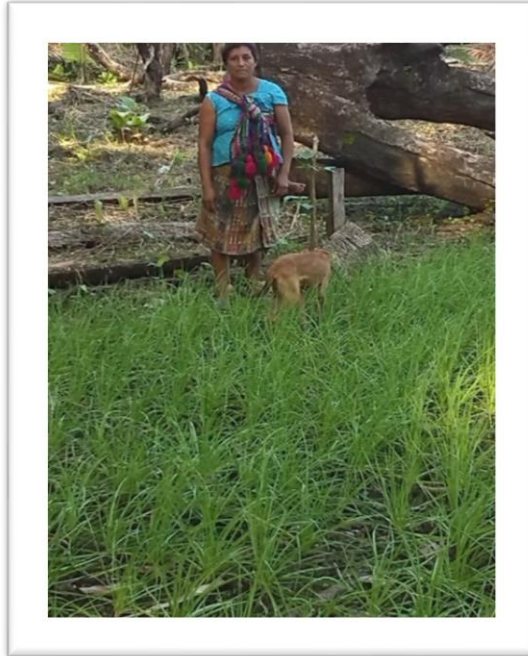
Tomada por: Braulio Bonifacio Macz Ico. Año 2013.

FOTOGRAFIA 2 ELABORACION DE TEGIDOS TIPICOS



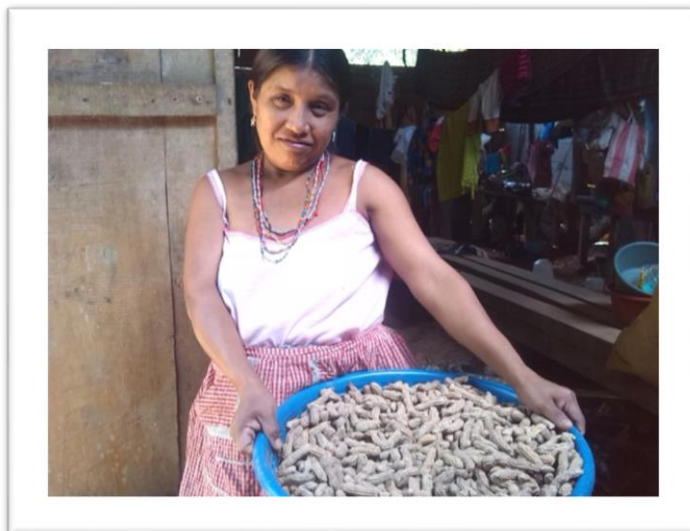
Tomada por: Braulio Bonifacio Macz Ico. Año 2013.

FOTOGRAFIA 3
SIEMBRA DE HIERVAS COMESTIBLES



Tomada por: Braulio Bonifacio Macz Ico. Año 2013.

FOTOGRAFIA 4
COMPRA VENTA DE MANIAS



Tomada por: Braulio Bonifacio Macz Ico. Año 2013.

**FOTOGRAFIA 5
VENTA DE ROPA NUEVA**



Tomada por: Braulio Bonifacio Macz Ico. Año 2013.

**FOTOGRAFIA 6
TALLERES DE APRENDIZAJE EVALUACION DE CAPITAL**



Tomada por: Braulio Bonifacio Macz Ico. Año 2013.

No. 229-2016

USAC - CUNOR

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Norte



El director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer los dictámenes de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Al trabajo titulado:

INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL *TRICKLE UP*, COBÁN, ALTA VERAPAZ

Presentado por el (la) estudiante:

BRAULIO BONIFACIO MACZ ICO

Autoriza el

IMPRIMASE

Cobán, Alta Verapaz 19 de octubre de 2016.

Lic. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
DIRECTOR

