

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIO DE POST GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**ANÁLISIS FINANCIERO DE TALLER ESCUELA PARA PERSONAS CON
DISCAPACIDAD MENTAL, CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL,
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL DE LA PRESIDENCIA**

Informe final de Tesis para la obtención del grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis y de la Práctica Profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SÉPTIMO, inciso 7.2, del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de dos mil cinco.

Postulante:
Lic. Guillermo Daniel Ovalle Pérez

Profesor Consejero:
MBA. Walter Adrian Ruiz Pérez

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2,007

DEDICATORIA

- | | |
|---|---|
| A Dios: | Gracias infinitas por tus bendiciones |
| A Flory: | Gracias por tu amor y comprensión |
| A Nuria y Dany: | Gracias por darle motivación a mi vida |
| A Ely y Danielito: | Gracias por la felicidad que me regalan |
| A Marcelo: | Gracias por su amistad y apoyo |
| A la Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad de San Carlos de
Guatemala: | Gracias por la oportunidad de formarme
y realizarme profesionalmente |

	CONTENIDO	PÁGINA
	RESUMEN	i
	INTRODUCCIÓN	iii
	CAPÍTULO I	
	ANTECEDENTES	1
	CAPÍTULO II	
	MARCO TEÓRICO	4
2.1	Grados de discapacidad	4
	2.1.1 Leve o ligero	4
	2.1.2 Moderado	5
	2.1.3 Grave	5
	2.1.4 Profundo	6
2.2	Problemática financiera	6
	2.2.1 Ingresos corrientes	7
	2.2.2 Ingresos privativos	7
	CAPÍTULO III	
	METODOLOGÍA	11
3.1	Método de investigación	11

CAPÍTULO IV

	ENTORNO INSTITUCIONAL	14
4.1	Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República	14
4.1.1	Visión	15
4.1.2	Misión	15
4.2	Centro de capacitación ocupacional	15
4.2.1	Visión	15
4.2.2	Misión	16
4.2.3	Estructura funcional y administrativa	16
4.2.4	Procesos de ingreso y atención	18
4.2.5	Perfil de ingreso	21
4.2.6	Niveles de atención	21
4.2.7	Validación de la capacitación	23
4.2.8	Programas paralelos	23
4.2.9	Cierre de caso	24
4.2.10	Recursos financieros	25

CAPÍTULO V

	DIAGNÓSTICO TALLER PANADERÍA Y REPOSTERÍA	26
5.1	Descripción de la actividad	27
5.2	Objetivos	27
5.2.1	General	27
5.2.2	Específicos	28
5.3	Aspectos de mercado	28
5.3.1	Producto	28
5.3.2	Usos del producto	28

5.3.3	Oferta	29
5.3.4	Demanda	29
5.3.5	Precio	30
5.4	Aspectos técnicos	30
5.4.1	Localización	30
5.4.2	Tamaño	30
5.4.3	Área de producción	31
5.4.4	Soporte de producción	31
5.4.5	Recursos	34
5.4.5.1	Humanos	34
5.4.5.2	Físicos	34
5.4.5.3	Materiales	35
5.4.5.4	Financieros	36
5.5	Aspectos administrativos	37
5.5.1	Estructura organizacional	37
5.5.2	Función básica	38
5.6	Aspectos financieros	40
5.6.1	Inversión fija	40
5.6.2	Capital de trabajo	40
5.6.3	Inversión total	41
5.7	Estados financieros	41
5.7.1	Gastos de fabricación y administración	42
5.7.2	Estados de costo directo de producción	43
5.7.3	Estados de resultados	47
5.7.4	Presupuesto de caja	50
5.7.5	Estado de situación financiera	51
5.7.6	Flujo de efectivo	51

CAPÍTULO VI

	PROPUESTA PARA TALLER DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA	55
6.1	Descripción de la propuesta	55

6.2	Justificación	55
6.3	Objetivos	56
6.3.1	General	56
6.3.2	Específicos	56
6.4	Aspectos de mercado	56
6.4.1	Oferta	57
6.4.2	Demanda	57
6.4.3	Mezcla de mercadotecnia	58
6.4.3.1	Producto	58
6.4.3.2	Plaza	59
	• Canales de comercialización	59
	• Costos y márgenes de comercialización	60
6.4.3.3	Precio	61
6.4.3.4	Promoción	62
6.5	Aspectos técnicos	62
6.5.1	Localización	62
6.5.2	Tamaño	63
6.5.3	Área de producción	64
6.5.4	Soporte de producción	64
6.5.5	Recursos	66
6.5.5.1	Humanos	66
6.5.5.2	Físicos	66
6.5.5.3	Materiales	67
6.5.5.4	Financieros	68
6.6	Aspectos administrativos	69
6.7	Aspectos financieros	70
6.7.1	Inversión fija	71
6.7.2	Capital de trabajo	71
6.7.3	Inversión total	73
6.8	Estados financieros	73
6.8.1	Gastos de fabricación y administración	73
6.8.2	Estados de costo directo de producción	75
6.8.3	Estados de resultados	80

6.8.4	Presupuesto de caja	84
6.8.5	Estado de situación financiera	85
6.8.6	Flujo de efectivo	85
6.9	Análisis comparativo	87
6.10	Evaluación financiera	91
6.11	Evaluación social	97

CAPÍTULO VII

ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA 101

7.1	Identificación de los ingresos estatales	101
7.2	Ingresos propios	102
7.3	Destino de fondos	104
7.4	Formas a utilizar	104
7.5	Procedimiento	106

CONCLUSIONES 109

RECOMENDACIONES 111

BIBLIOGRAFÍA 112

ÍNDICE DE CUADROS 114

ÍNDICE DE GRÁFICOS 116

ANEXOS 117

RESUMEN

La importancia social de las finanzas en este trabajo descansa en su población objetivo, ya que esta se compone de adolescentes con problemas de discapacidad mental, por lo que el mismo parte del cuestionamiento siguiente:

¿Puede ser financieramente auto sostenible un taller de capacitación en panadería y repostería, para cumplir con la función social de lograr la incorporación laboral de los adolescentes adiestrados?

Esta interrogante origina la hipótesis a demostrar con el desarrollo de la investigación y presentación del trabajo, la cual es la siguiente:

El taller de panadería y repostería del centro de capacitación ocupacional, de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, técnicamente orientado, en el sentido financiero, puede lograr su autosostenimiento, para cumplir con su función social de insertar a la vida laboral a los adolescentes con discapacidad mental, lo cual les permitirá generar un ingreso, por medio del trabajo y propiciar un ahorro al Estado, respecto a su sostenimiento.

En este sentido, los objetivos están orientados a evaluar financieramente el centro de capacitación ocupacional, en el área de panadería y repostería, bajo la metodología de proyecto productivo, con la aplicación de herramientas financieras y variables de índole social, así como el procedimiento para control de los fondos generados por la operación.

Sobre la base de que las empresas tienen una responsabilidad social, se concluye que la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República y el centro de capacitación ocupacional tienen las estructuras técnica, administrativa y financiera, para dar soporte a esta actividad productiva y de capacitación.

La capacidad instalada en equipo actual y el grado de habilidad de los adolescentes, por su condición de discapacidad, influyen en que los niveles de producción sean bajos, por lo que los resultados de la operación son insuficientes para absorber los gastos de administración, por tratarse de una institución estatal, sin fines de lucro.

Por tal razón, la inversión propuesta, en el contenido del trabajo, posibilita lograr mejores resultados económicos, al reducir los costos de fabricación y aprovechar la capacidad de producción de la mano de obra especial que participa en el taller.

Para alcanzar los resultados mencionados se requiere que las autoridades de la institución autoricen las inversiones fija y de capital de trabajo propuestas, poner en vigencia el procedimiento para fluidez y control de los fondos que genere la operación; así como mantener la coordinación con otras instancias para lograr la certificación de los adolescentes capacitados por parte del Ministerio de Educación Pública y localizar fuentes de trabajo donde puedan desarrollar su actividad laboral.

INTRODUCCIÓN

Este tema surgió para efectuar un análisis financiero a una coyuntura social, por medio del cual se espera establecer la viabilidad financiera de un taller escuela. La idea central es lograr su autosostenimiento, a través de la valorización de la producción para autoconsumo y venta de productos elaborados en este proceso de enseñanza-aprendizaje. Los sujetos de aprender éstas tareas básicas de producción, son adolescentes con discapacidad mental, leve o moderada. Este adiestramiento permitirá obtener mano de obra, como oferta laboral, para empresas de panadería que operan dentro del mismo nivel tecnológico.

Como antecedentes del estudio efectuado conviene mencionar que desde 1,945 la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República brinda los servicios de atención integral a la niñez y adolescencia menos favorecida. Se inició con la apertura de comedores infantiles, guarderías y un hospital para niños desnutridos. Actualmente cuenta con programas centrales que atienden a esta población, entre los que se pueden mencionar.

PROGRAMA	POBLACIÓN
Atención Integral	3,407
Atención a niños y adolescentes con discapacidad mental	245
Protección y abrigo	393
Adolescentes en conflicto con la ley	159

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Dentro del programa de atención a niños, niñas y adolescentes con discapacidad mental, se encuentra la actividad de capacitación laboral para adolescentes con discapacidad leve y moderada.

La definición del problema se basa en que la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República opera dentro su programa de atención a niños, niñas

y adolescentes con discapacidad mental moderada, talleres de capacitación ocupacional para preparar a la población atendida, en oficios que les permita desempeñar una actividad laboral al externo de la secretaría. Estos talleres ocupacionales, especialmente en el área de panadería y repostería, después de satisfacer la demanda interna, pueden producir excedentes que se comercialicen con consumidores que residen en las áreas circunvecinas al centro de capacitación ocupacional, esta situación plantea los problemas siguientes:

- No se cuenta con estudios que permitan medir la autosostenibilidad financiera de esta actividad.
- No se conoce de los procedimientos adecuados, para la captación y uso de fondos que se generen en la producción de los talleres ocupacionales.

Los planteamientos anteriores permiten arribar a la pregunta siguiente:

¿Puede ser financieramente auto sostenible el taller de capacitación en panadería y repostería, para cumplir con la función social de lograr la incorporación laboral de los adolescentes adiestrados?

Este trabajo fundamenta su justificación en que los adolescentes con discapacidad mental leve y moderada que atiende la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, son personas susceptibles de ser capacitadas en los centros de capacitación ocupacional, situación que es necesario prolongar indefinidamente, ya que brinda la oportunidad de preparar a estos internos para desempeñar un trabajo, en el proceso de reinserción a la sociedad. Con la idea de lograr un efecto multiplicador, ésta actividad debe desarrollarse a nivel de auto sostenibilidad financiera, a través de proyectos productivos.

Los enunciados anteriores permiten plantear la hipótesis consistente en que el taller de panadería y repostería del centro de capacitación ocupacional, de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, técnicamente orientado, en el sentido financiero, puede lograr su auto sostenimiento, para cumplir con su función social de insertar a la vida laboral a los adolescentes con discapacidad mental, lo cual les permitirá generar un ingreso, por medio del trabajo y propiciar un ahorro al Estado, respecto a su sostenimiento.

Los objetivos que orientaron éste trabajo de investigación se basan en evaluar financieramente, bajo el esquema de proyecto productivo, el funcionamiento de centro de capacitación ocupacional, en el área de panadería y repostería para establecer su auto sostenibilidad. Además, el determinar índices de índole social, cuya incorporación a la evaluación de la actividad desarrollada permita mejorar los criterios de auto sostenimiento; así como, elaborar los análisis mercadológico, técnico, administrativo, con énfasis en la parte financiera, para determinar la factibilidad de convertir en una actividad auto financiable el taller de capacitación ocupacional en panadería y repostería. Por último, determinar el procedimiento para la captación y uso de los fondos privativos que se generen en esta operación, con el fin de satisfacer los requerimientos de auditoría gubernamental.

El trabajo desarrollado, dentro de su contenido, incluye el entorno institucional para ubicar el desarrollo del análisis en el escenario donde se ejecutan las actividades más importantes, para lo cual se presentan la visión y misión de la Secretaría de Bienestar Social y el centro de capacitación ocupacional, con sus operaciones básicas. Con el fin de establecer la situación actual de la operación, se incluyen aspectos mercadológicos, técnicos, administrativos y financieros que permiten tomar una idea de la forma en que se desenvuelven las acciones y los resultados de las mismas. Sobre este esquema, se analiza el efecto de la inversión para incrementar la producción a comercializar, con equipo que mejore la eficiencia productiva.

Dentro de este apartado se efectuó la evaluación financiera con herramientas aplicables al estudio desarrollado, como: tasa y período de recuperación de la inversión, retorno de la inversión, tasa de retorno de la inversión, punto de equilibrio, valor actual neto y un análisis comparativo incremental de índices susceptibles de ser aplicados. En este sentido, se consideró que los adolescentes capacitados generarán una renta proveniente de la remuneración que recibirán al incorporarse a la vida laboral. Además, en el futuro, ya no representarán una carga social para el Estado, como costo de atención, a través de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República.

Se propone el procedimiento para el control de los fondos privados que se generen por la venta de los productos a comercializar y su posterior uso en la adquisición de insumos y servicios para la operación del taller.

Al final se presentan las conclusiones producto del análisis del trabajo efectuado; así como las recomendaciones que se consideran posibles de ejecutar por parte de las personas responsables de este proceso.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

La Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República tiene como función básica esencial, el desarrollo de los procesos de planificación, dirección, ejecución y evaluación de políticas y programas dirigidos a la niñez y adolescencia, así como a la mujer y la comunidad, para contribuir a un funcionamiento sectorial articulado, racional y eficiente, con trabajo en equipo, participación ciudadana y desarrollo de los sectores vulnerables, lo cual genera como resultado una nueva estructura administrativa que garantice la eficiente ejecución de programas, en cuanto a brindar atención completa a estos grupos vulnerables.¹

La actividad de capacitar, para insertar a la vida laboral a jóvenes con discapacidad mental, leve y moderada, se desarrolla a través de la estructura presupuestaria siguiente:

Programa: 25 PROTECCIÓN A LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EN SITUACIÓN DE RIESGO.

Subprograma: 02 ATENCIÓN ESPECIAL PARA LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA CON DISCAPACIDAD.

Proyecto 002

Actividad 000: CAPACITACIÓN LABORAL ADOLESCENTES CON DISCAPACIDAD LEVE/MODERADA.

Actualmente cuenta con programas centrales que atienden a esta población, entre los que se pueden mencionar:

- Programa de atención integral.

¹ Secretaría de Bienestar Social Presidencia de la República. Memoria de Labores. Guatemala. 2005. 26p

- Programa de atención a niños, niñas y adolescentes con discapacidad mental.
- Programa de protección y abrigo a niños, niñas y adolescentes amenazados o violados en sus derechos.
- Programa atención a adolescentes en conflicto con la ley penal.
- Programa de familias sustitutas y adopciones.
- Programa de niñez y adolescencia en situación de calle.
- Programa contra la explotación sexual comercial de niñas, niños y adolescentes.
- Programa de niñez y adolescencia migrante.

Dentro del programa de atención a niños, niñas y adolescentes con discapacidad mental, se encuentra la actividad capacitación laboral para adolescentes con discapacidad leve y moderada. El mismo, para el año 2,006, cuenta con una asignación presupuestaria anual de Q. 574,704.00, destinados a cubrir los gastos operacionales y adquisición de equipo para el centro de capacitación ocupacional, la cual es la denominación funcional de esta actividad.

En años anteriores el centro de capacitación ocupacional operó con los presupuestos de funcionamiento siguientes:

CUADRO 1
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
PRESUPUESTOS FUNCIONAMIENTO 2,002 – 2,004
 (En Quetzales)

GRUPO	CONCEPTO	2,002	2,003	2,004	2,005
0	Servicios personales	358,813	401,857	453,210	454,099
1	Servicios no personales	90,709	90,700	143,210	143,288
2	Materiales y Suministros	130,500	131,000	128,418	128,487
3	Propiedad, planta, equipo e intangibles	18,000	46,205	27,482	26,851
	Total	598,022	669,762	752,320	752,725

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Al revisar las ejecuciones presupuestarias anuales se estableció que se alcanzaron niveles entre el 90 al 93%, porcentaje que se considera bastante aceptable y el gasto que absorbe el taller de panadería y repostería es en promedio del 13% del total ejecutado por el centro, situación que indica la importancia de esta actividad laboral, ya que los adolescentes capacitados representan el 9% de la población atendida.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El proyecto se realizó en un ámbito de capacitación ocupacional que, básicamente, utiliza el método APO que se refiere al adiestramiento en el puesto de trabajo. Estos centros son ambientes donde se cuenta con las herramientas, equipo, utensilios de trabajo, materias primas y materiales para desarrollar el proceso enseñanza aprendizaje dirigido a personas con retraso mental leve y moderado, por lo que al identificar esta situación se indica que retraso mental puede ser considerado como un problema médico, psicológico o educacional, pero en última instancia, fundamentalmente, un problema social. Debe ser considerado como un fenómeno multidimensional que involucra aspectos fisiológicos, psicológicos, médicos, educacionales, familiares y sociales, que se superponen en la conducta y el funcionamiento de los humanos, se caracteriza por la presencia de un desarrollo mental incompleto o detenido, fundamentalmente con deterioro de las funciones concretas de cada época del desarrollo que contribuye al nivel global de la inteligencia, cognoscitiva, lenguaje, motricidad y socialización.

2.1 Grados de discapacidad

Existen cuatro grados de intensidad, de acuerdo con el nivel de insuficiencia intelectual:

- Leve o ligero
- Moderado
- Grave
- Profundo

2.1.1 **Leve o ligero:** es equivalente a lo que se considera en la categoría pedagógica como educable. Este grupo incluye al 85% de las personas

afectadas, quienes suelen desarrollar habilidades sociales y de comunicación durante los años preescolares, y, generalmente, no son distinguibles de otros niños sin retraso mental, hasta en edades posteriores. En los últimos años de su adolescencia, pueden llegar a obtener conocimientos académicos que los sitúan, aproximadamente, en el sexto año de primaria. Durante su vida adulta desarrollan habilidades sociales y laborales adecuadas para su autonomía mínima, pero pueden necesitar supervisión, orientación y asistencia.

2.1.2 **Moderado:** equivale a la categoría pedagógica de adiestrable, implica, erróneamente, que las personas con retraso mental moderado no pueden beneficiarse de programas pedagógicos. La mayoría de personas con este retraso mental adquieren habilidades de comunicación durante los primeros años de la niñez, pueden aprovecharse de una formación laboral y, con supervisión moderada, atender su propio cuidado personal. Pueden beneficiarse de adiestramiento en habilidades sociales y laborales, pero es improbable que progresen más de un segundo nivel en materias escolares. Aprenden a trasladarse independientemente por lugares que le son familiares. Durante su adolescencia, sus facultades para reconocer las convenciones sociales pueden interferir sus relaciones con otros muchachos y muchachas. En la etapa adulta, en su mayoría, son capaces de realizar trabajos no calificados o semi calificados, siempre con supervisión en talleres protegidos o en el mercado general de trabajo. Se adaptan bien a la vida en comunidad, usualmente en instituciones con supervisión.

2.1.3 **Grave:** se encuentran muy afectadas, tanto las funciones cognoscitivas, como las del lenguaje, motrices y de socialización, se enfatiza que la adaptación al ambiente está siempre afectada. En los primeros años de la infancia muestran un lenguaje comunicativo escaso o nulo. Durante la

edad escolar pueden aprender a hablar y ser adiestrados en habilidades elementales de cuidado personal. Se benefician limitadamente de la enseñanza de materias preacadémicas como el familiarizarse con el alfabeto y el cálculo simple y pueden dominar ciertas habilidades como el aprendizaje de lectura global de algunas palabras imprescindibles para la supervivencia. En los años adultos pueden ser capaces de realizar tareas simples, estrechamente supervisadas en instituciones. En su mayoría, se adaptan bien a la vida en la comunidad, en hogares colectivos o con sus familias, a no ser que sufran alguna discapacidad asociada que requiera cuidados especializados o cualquier otro tipo de asistencia.

2.1.4 **Profundo:** los individuos con este diagnóstico presentan una enfermedad neurológica identificada que explica su retraso mental. Durante los primeros años desarrollan considerables alteraciones del funcionamiento sensorio motor. Puede predecirse cierto grado de desarrollo, sólo en un ambiente altamente estructurado con ayudas y supervisiones constantes y una relación individualizada con el educador. El desarrollo motor y las habilidades para la comunicación y el cuidado personal pueden mejorar si se les somete a un adiestramiento adecuado. Algunos llegan a realizar tareas simples en instituciones protegidas y estrechamente supervisadas.²

2.2 Problemática financiera

Para efectos del presente trabajo, la capacitación en centros de adiestramiento ocupacionales se orientó a internos que atiende la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, como la institución que representa la instancia gubernamental responsable de ejecutar las políticas sociales, dirigidas a la niñez y adolescencia, basada en la aplicación de doctrinas de protección integral, que concibe a la población meta como sujeto de protección y restitución en sus

² Consejo Nacional para la Atención de Personas con Discapacidad. 2000. Plan Estratégico 2001-2005. 60p.

derechos, con énfasis en la prevención, atención y reinserción familiar, social y laboral, quienes presentan tipos de discapacidad mental leve y moderada. Estas actividades son financiadas con ingresos corrientes de la Secretaría, provenientes del presupuesto del Estado, los cuales se identifican como fuente 011 “Ingresos Corrientes”. Estos centros, en el área de panadería, producen para el autoconsumo y los excedentes son comercializados, lo cual genera ingresos que son utilizados para financiar parte de la operación de los talleres, estos ingresos al estar debidamente registrados con recibos identificados como 63-A, autorizados por la Contraloría General de Cuentas constituyen ingresos propios que se identifican como fuente 031 “Ingresos Privativos”.

En este orden de ideas, para mayor ilustración, se explica el tipo de ingresos considerados en la estructura presupuestaria estatal, que para efectos de este estudio, los más relevantes son:

2.2.1 Ingresos corrientes: constituyen recursos de la administración central originados en la recaudación tributaria, excedentes financieros del tesoro, saldos disponibles de años anteriores, los recursos no tributarios, los provenientes de venta de acciones y participaciones, de activos y otros que ingresan al tesoro, los cuales tienen como objeto financiar gastos sin asignación predeterminada en ordenamiento legal vigente.

2.2.2 Ingresos privativos: se conocen también como propios y constituyen los recursos provenientes de la venta de bienes o servicios de los entes, con fines empresariales, así como los provenientes de la venta de activos, cobros de tasas, arrendamientos.³

³ Ministerio de Finanzas Públicas. Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto y su reforma. Acuerdo Gubernativo 240-98. Guatemala. 2,004. p.21.

Al generar ingresos propios y causar costos, la actividad productiva de estos centros de capacitación ocupacional, permiten la formulación de un proyecto productivo. Se entiende como proyecto: la búsqueda de una solución a un problema, para satisfacer una necesidad.

Para satisfacer esta necesidad se requieren productos específicos, cuya obtención demanda el desarrollo de un conjunto de tareas y actividades a las cuales deben asignárseles recursos o insumos materiales, humanos y financieros.

Los insumos pueden ser operacionales, como la energía eléctrica, mano de obra, materia prima, arrendamiento de local. Otros insumos son durables y se aplican durante varios años en la fabricación de los productos: la maquinaria, el equipo, los edificios, vehículos, instalaciones.

Los insumos y productos, expresados como cantidades de bienes dificultan el análisis de los proyectos, pero constituyen la base para expresar cantidades de dinero. La combinación de insumos significa costos, mientras que los productos proporcionan ingresos o beneficios, para lograr que algo heterogéneo, como lo son los bienes, se conviertan en algo homogéneo como son los fondos, expresados en dinero. Se pretende que el valor de los ingresos o beneficios sean mayores que los costos, los más que se pueda, a lo largo de la vida del proyecto.

Los ingresos y costos del proyecto se establecen sobre varios estudios: de mercado, tecnológico, administrativo y financiero; cualquiera de estos que arribe a una conclusión negativa implica que el proyecto no se realice.

En este orden de ideas, el estudio de mercado indica la aceptabilidad que el bien o servicio producido por el proyecto tendría en su uso o consumo. Si todas las variables restantes fueran viables, pero no existiera suficiente demanda para

justificar su implementación el proyecto sería rechazado. Determina los flujos de ingresos que tendrá durante los diferentes años de duración.

Las posibilidades reales, así como las condiciones y alternativas de producir el bien o servicio que generará el proyecto, se consideran en el estudio tecnológico. Su objetivo es determinar los recursos materiales, físicos, humanos, los procedimientos técnicos de producción y operación, clasificar los insumos operacionales y durables para determinar los que puedan constituir inversiones circulante y fija.

En el área administrativa, por medio del estudio administrativo, se busca establecer la estructura organizacional del proyecto, a fin de definir los niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad y funciones de los puestos, las atribuciones que les corresponden, así como los procedimientos necesarios para funcionar. Este estudio sirve para determinar los requerimientos administrativos que forman parte de los gastos fijos a cubrir periódicamente durante la vida del proyecto.

La obtención de recursos que se requieren para invertir en el proyecto, se visualizan a través del estudio financiero. Permite determinar, cuantitativamente, la inversión fija, capital de trabajo, costos de operación, estados financieros proyectados y aplicación de métodos de evaluación financiera para establecer la viabilidad financiera del proyecto. En síntesis, la determinación que indique las probabilidades de éxito del mismo.

La evaluación financiera se efectuó por medio de herramientas financieras aplicables al nivel de la operación, como: análisis comparativo de índices cuantitativos entre la situación actual y propuesta de inversión, tasa de recuperación de la inversión, período de recuperación de la inversión, retorno de la inversión, tasa de retorno de la inversión, punto de equilibrio y valor actual neto.

Tasa de recuperación de la inversión, indica el porcentaje de recuperación, durante el primer año de operación.

Período de recuperación de la inversión, determina el tiempo en que se recupera la inversión.

Retorno de la inversión, es el monto en que anualmente retornará la inversión, en función de las utilidades que genere el proyecto.

Punto de equilibrio, es la situación financiera en la cual los ingresos igualan a los gastos de una operación, a través de la capacidad de absorción que tiene la contribución a la ganancia, para cubrir los gastos fijos. La contribución a la ganancia es la diferencia entre los ingresos por venta menos los costos variables, que, para efectos de la determinación del punto de equilibrio, se expresa porcentualmente.⁴

Las condicionantes establecidas en el marco teórico anterior, se aplicaron sobre criterios de evaluación orientados a establecer la autosostenibilidad de la operación a efectuar.

⁴ Anthony, R.N. La Contabilidad en la Administración de Empresas. UTEHA. México. 1,971.p 279-302.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en la presente investigación se basa en la hipótesis planteada en el plan respectivo la cual indica que el taller de panadería y repostería del centro de capacitación ocupacional, financieramente orientado, puede lograr su autosostenimiento, para cumplir con su función social de insertar a la vida laboral a los adolescentes con discapacidad mental, con el fin de generar un ingreso, por medio del trabajo y propiciar un ahorro al Estado, respecto a su sostenimiento.

De este planteamiento se originan como variables básicas: Resultados financieros y auto sostenibilidad de la operación. La primera constituye la variable independiente la cual determina auto sostenibilidad del proyecto.

Estos cuestionamientos se resuelven por medio de un análisis financiero con su respectiva evaluación, el cual para una mayor comprensión es necesario efectuarlo bajo la metodología de proyecto productivo con todos sus componentes mercadológicos, técnicos, administrativos y, por supuesto, financieros.

3.1 Método de investigación

La metodología orientada a recopilar la información necesaria para este estudio se desarrolló sobre la base de fuentes primarias, obtenida directamente en el taller de capacitación. También, por medio de observación, entrevistas y sondeos; así como de fuentes secundarias, que es información obtenida en textos, revistas y documentos relacionados con el tema. Así mismo, formatos de hojas técnicas de costos, para cuantificar la inversión necesaria y el valor de los lotes de producción.

Dentro de este desarrollo metodológico, la observación, como un proceso del conocimiento científico, permite al investigador captar la realidad que lo rodea, para luego organizarla intelectualmente, por lo que puede identificarse como el uso sistemático de los sentidos en búsqueda de datos que se necesitan para resolver un problema de identificación.⁵

La actividad de observación realizada, al inicio del proceso, fue directa participante, en vista de que el investigador laboraba dentro de la institución. Posteriormente se convirtió en una observación indirecta participante, ya que se recabó información en el taller de panadería y repostería del centro de capacitación ocupacional, con la ventaja de conocer los principios básicos de la operación.

La evaluación cuantitativa del proyecto se efectuó con la metodología de herramientas financieras aplicables al nivel de la operación, como: Análisis comparativo de índices cuantitativos entre la situación actual y propuestas de inversión, tasa de recuperación de la inversión, período de recuperación de la inversión, retorno de la inversión, tasa de retorno de la inversión, punto de equilibrio, valor actual neto.

El trabajo realizado fue de carácter teórico práctico, por lo que la información básica se recogió de fuentes primarias, en el taller de panadería y repostería, por medio de la observación directa y entrevistas, para establecer procesos de producción, capacidad instalada, distribución física de mobiliario y equipo, disponibilidad de mano de obra, calidad del producto, fichas técnicas de costos y opciones para lograr mejor eficiencia productiva.

⁵ Méndez A., C.E. METODOLOGÍA. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia. 1,997. p 144.

Dentro de las fuentes secundarias que se recopilaron, en su mayoría, para sustentar los antecedentes y la parte teórica, se consultaron documentos publicados por la institución fuente, organismos interrelacionados con temas de discapacidad, procesos de producción, captación y destino de los recursos financieros, efectos sociales de este tipo de actividades, así como textos versados sobre finanzas.

CAPÍTULO IV

ENTORNO INSTITUCIONAL

Este capítulo tiene por objeto presentar una descripción de los aspectos que constituyen el entorno institucional dentro del que se desarrollan las actividades del centro de capacitación ocupacional. Esta unidad constituye el soporte para la operación del taller de panadería y repostería, objeto del presente estudio de auto sostenibilidad financiera.

Las instancias que participan en este entorno institucional, para apoyar la actividad del taller mencionado, son las siguientes:

4.1 Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República

El Acuerdo Gubernativo 18-2006, publicado el 23 de enero de 2,006, atribuye a esta institución, ser el órgano administrativo que tiene a su cargo la planeación, coordinación y fiscalización de las políticas públicas de protección integral de la niñez, la adolescencia, la mujer y la comunidad, para contribuir a un funcionamiento sectorial articulado, racional y eficiente, con el trabajo en equipo, participación ciudadana y desarrollo de los sectores vulnerables, lo cual genera como resultado una nueva estructura administrativa que garantice la eficiente ejecución de programas, en cuanto a brindar atención completa a estos grupos vulnerables.⁶

⁶ Secretaría de Bienestar Social Presidencia de la República. Memoria de Labores. Guatemala. 2005. 26p

4.1.1 Visión

Dentro de este contexto la visión de la Secretaría de Bienestar Social está enfocada a ser la institución rectora que impulse, diseñe y verifique el cumplimiento de las políticas públicas y de Estado relacionadas con la niñez, adolescencia, mujer y comunidad, a través de la participación descentralizada de entidades gubernamentales, no gubernamentales y de sociedad civil, que promuevan el desarrollo integral de la población mencionada. Asimismo, brindarle protección y abrigo, dándole la oportunidad de desarrollar sus capacidades en un ambiente adecuado.⁷

4.1.2 Misión

Referente a su misión consiste en proyectarse como la institución líder que incorpore la protección integral de la niñez y la adolescencia a la agenda de prioridades nacionales. De donde el cuidado de esta población debe estar a cargo de todos los sectores, para protegerlos del riesgo social y vulnerabilidad, sin ningún tipo de discriminación y lograr su bienestar social.⁸

4.2 Centro de Capacitación Ocupacional

4.2.1 Visión

La visión del centro de capacitación ocupacional está enfocada a ser un centro de educación especial que impulse programas y talleres de capacitación, que permitan lograr la inserción laboral de los adolescentes con habilidades diferentes, sin ningún tipo de discriminación social, para mejorar, así, su calidad de vida.

⁷ *Ibíd.* 26p

⁸ *Ibíd.* 26p

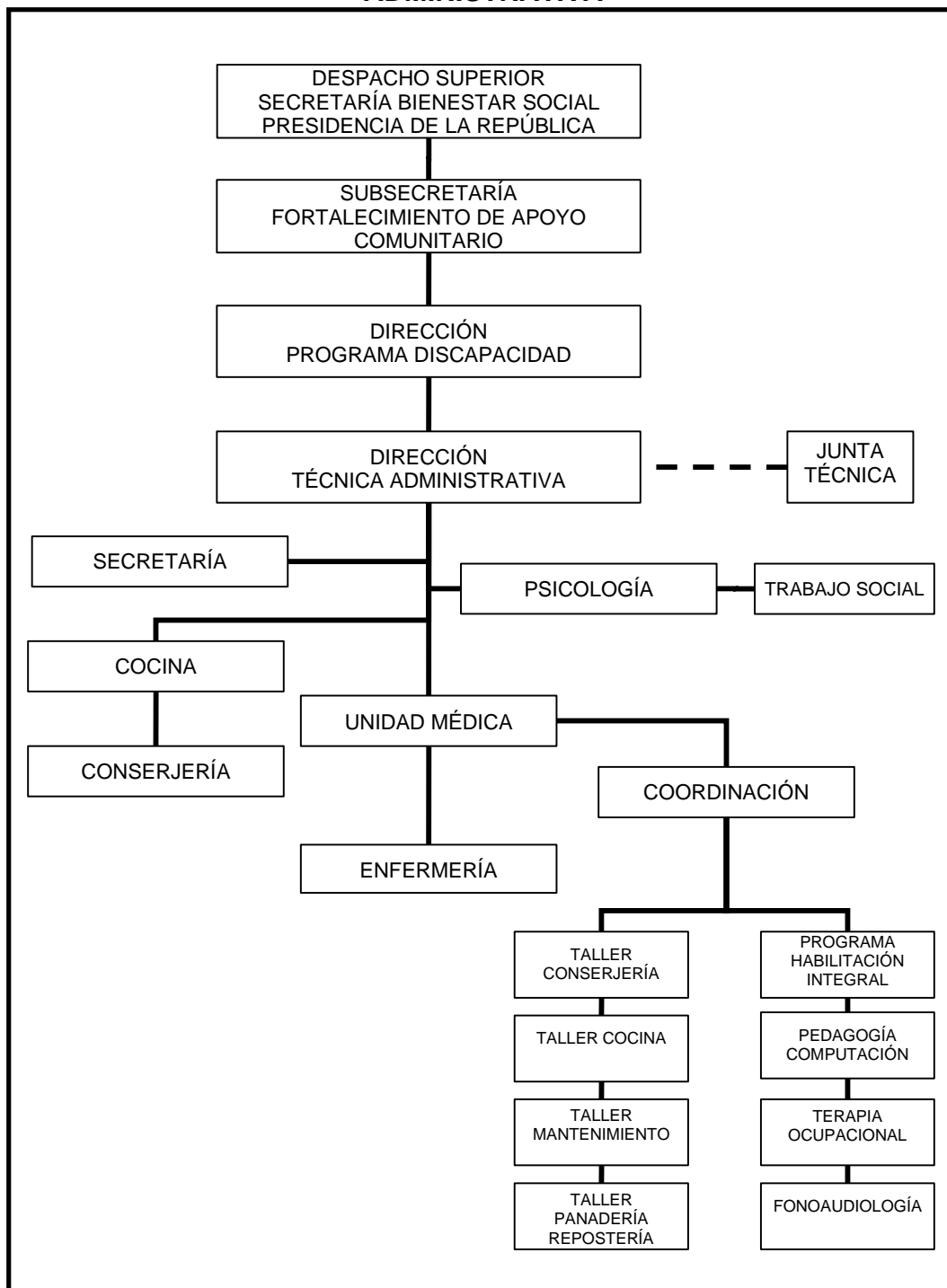
4.2.2 Misión

La misión consiste en descubrir y estimular las habilidades y destrezas de los adolescentes con discapacidad intelectual, leve y moderada, a través de la atención integral, encaminada al desarrollo familiar, social y laboral.

4.2.3 Estructura funcional y administrativa

La estructura administrativa para desarrollar las actividades administrativas y docentes del centro, es la que se presenta en el organigrama siguiente:

GRÁFICO 1
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL ESTRUCTURA FUNCIONAL Y
ADMINISTRATIVA

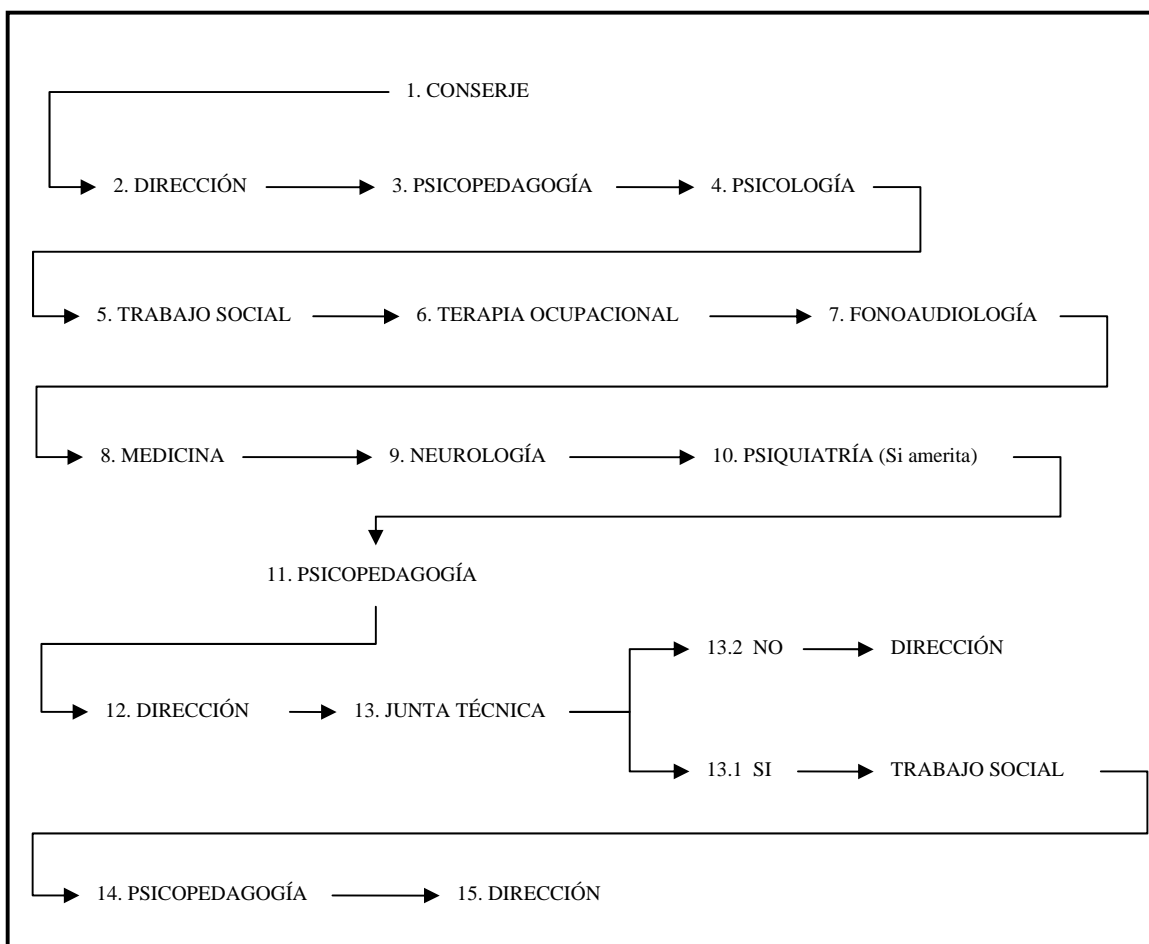


Fuente: Secretaria Bienestar Social. Investigación de campo.

4.2.4 Procesos de ingreso y atención

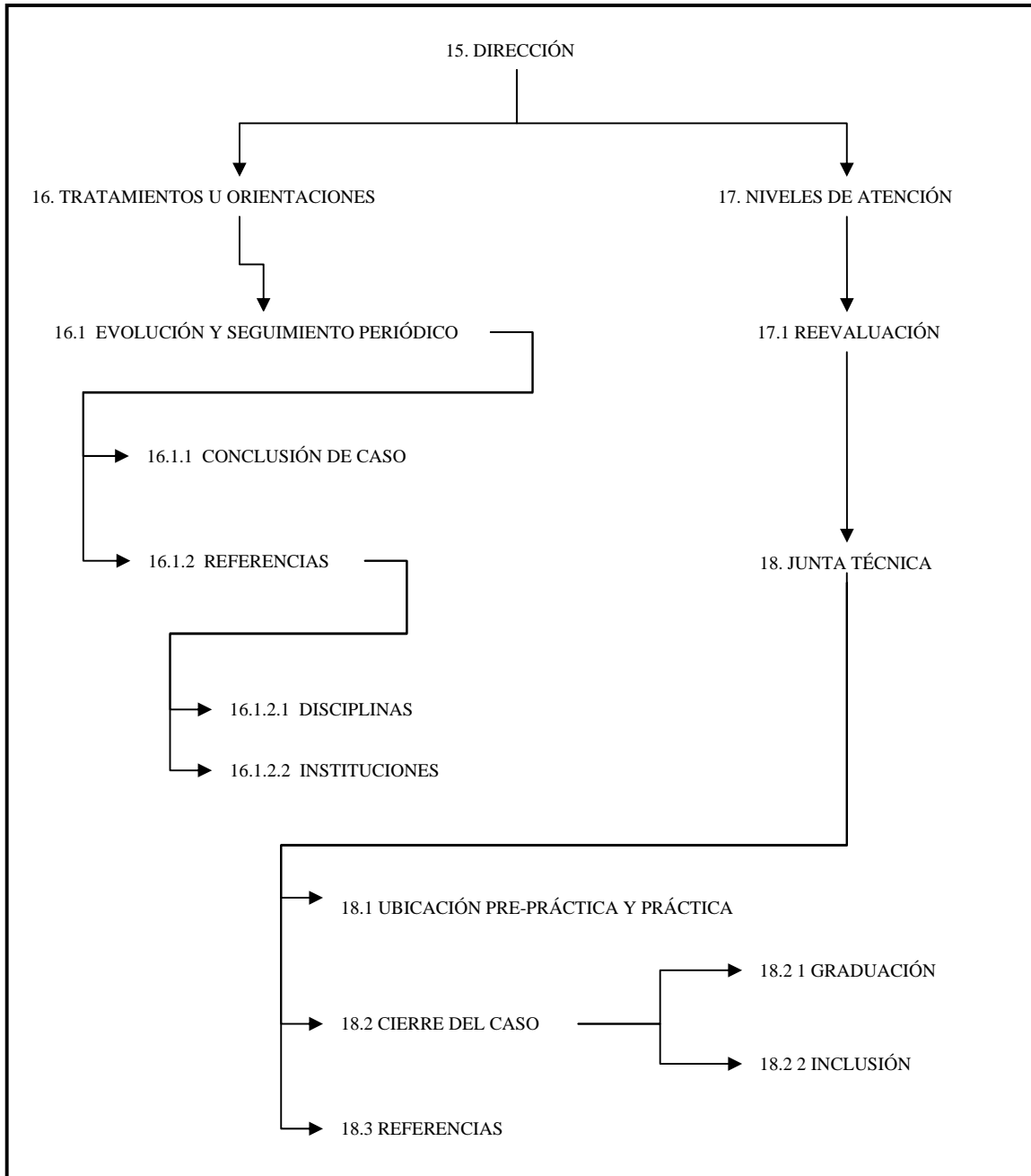
Las actividades de ingreso y atención a los adolescentes que se capacitarán en el centro se originan en la Dirección técnica y administrativa, con la participación de las unidades de Psicología, Trabajo social, Unidad médica, para evaluar el grado de discapacidad que acusen los aspirantes a ingresar. Para el efecto, se les efectúan exámenes psicopedagógicos, psicológicos, médicos, neurológicos, psiquiátricos, socioeconómicos, para aportar los elementos necesarios a efecto de que la Junta Técnica tome las decisiones respectivas. Para mayor ilustración a continuación se presentan los procesos mencionados:

GRÁFICO 2
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
PROCESO DE INGRESO



Fuente: Secretaria Bienestar Social. Investigación de campo.

GRÁFICO 3
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
PROCESO DE ATENCIÓN



Fuente: Secretaria Bienestar Social. Investigación de campo.

4.2.5 Perfil de ingreso

Los adolescentes que se reciben en el centro, para su capacitación e inserción a la actividad laboral, deben satisfacer los requerimientos siguientes:

- Adolescente comprendido entre los 13 a los 18 años de edad cronológica.
- Sexo masculino y femenino.
- Presentar, dentro de su diagnóstico, retraso mental leve o moderado.
- No presentar problemas conductuales severos.
- Sin trastornos severos psicomotrices, auditivos, visuales y sensoriales.
- Destrezas y habilidades laborales.
- Higiene y arreglo personal aceptable.
- Puntualidad.
- Compromiso de los padres en el involucramiento, en forma directa, en la capacitación del adolescente, dependiendo del taller a que asista, para mejorar su destreza y habilidad laboral.
- Cumplimiento de las normas del Centro y su reglamento.

4.2.6 Niveles de atención

Nivel I: Habilitación integral

Tiene una duración promedio de un año, con dos evaluaciones, en abril y en julio. Durante este tiempo se brinda atención a los adolescentes ubicados por la Junta Técnica, para darles atención en educación especial, con el objeto de lograr su superación personal y la optimización de sus capacidades e intereses. Esta fase persigue descubrir sus habilidades, destrezas, conductas y vocación, para optar a un segundo nivel y/o mejorar su calidad de vida, en caso de aprobar su nivel.

Nivel II: Capacitación ocupacional

Tiene una duración promedio de uno a dos años, que dependen del nivel de captación del alumno. Lapsos en el cual se brinda atención a los adolescentes que han superado el nivel I, quienes son ubicados por la Junta Técnica en los talleres de capacitación en:

Taller de cocina

Brinda capacitación a los adolescentes, de acuerdo a sus intereses y habilidades. Tienen participación directa en la preparación y elaboración de frutas, legumbres y alimentos para el consumo diario del centro. Adquieren conocimiento básico del equipo y utensilios de cocina, con la observancia de las normas de higiene respectivas.

Taller de panadería y repostería

Provee las técnicas y procedimientos adecuados para obtener el conocimiento de los instrumentos y utensilios de trabajo, para desarrollar habilidades y destrezas específicas del taller, con el objeto de lograr la elaboración de recetas básicas del pan y técnicas para decorar pasteles, para consumo diario del centro.

Taller de mantenimiento general

Persigue desarrollar habilidades y destrezas en los adolescentes, en los conocimientos básicos de carpintería, jardinería, fontanería, pintura y albañilería.

Taller de conserjería

Prepara a los adolescentes en actividades básicas que les permitan desempeñar oficios en el área de conserjería.

4.2.7 Validación de la capacitación

Los programas de capacitación y adiestramiento que se desarrollan en los diferentes talleres del centro, trabajan bajo la supervisión y en coordinación con los Centros municipales de capacitación y formación (CEMUCAF), a través de los cuales la Dirección de educación extraescolar (DIGEEX) del Ministerio de educación pública certifica a los adolescentes capacitados como mano de obra calificada apta para desempeñarse en las empresas que los contraten.

4.2.8 Programas paralelos

Los niveles de habilitación integral y capacitación ocupacional, son apoyados por los programas paralelos siguientes:

Pedagogía y computación

Se enfocan al área cognoscitiva, al aplicar actividades adecuadas a la lectura, escritura, cálculo matemático y conocimiento del medio social – natural, con reforzamiento de habilidades, destrezas y conocimientos por medio de la computación.

Terapia ocupacional

Persigue lograr en los adolescentes su independencia o inserción a la práctica laboral, para mejorar su calidad de vida, con la utilización de los recursos que se consideren necesarios para su tratamiento.

Terapia del lenguaje

Está orientado a trabajar con los adolescentes las técnicas apropiadas, según su problema fonoaudiológico, con tratamiento individual o grupal, según sea la necesidad.

Nivel III: Programa de integración

Este nivel comprende la inserción laboral para los adolescentes que ya se encuentran preparados para realizar actividades propias del aprendizaje recibido en los diferentes talleres. Tiene como programa paralelo que apoya la terapia ocupacional orientado a lograr la observación dentro de los centros de práctica, para conocer su desenvolvimiento y efectuar las adecuaciones pertinentes de cada caso, si el adolescente tiene dificultad y mejorar de esta manera su proceso de integración.

4.2.9 Cierre de caso

Los casos se concluyen cuando se superan las condicionantes siguientes:

- Porque el alumno culminó satisfactoriamente los procesos de capacitación en su práctica supervisada, por lo que procede su graduación y certificación respectiva, para insertarse a la vida laboral.

- Al lograr su independencia personal, para mejorar su calidad de vida dentro de su núcleo familiar, con el acceso a una ocupación laboral que le permita generar sus propios ingresos.

4.2.10 Recursos financieros

Las fuentes de financiamiento para operar el centro de capacitación ocupacional, están incluidas dentro del presupuesto de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, el cual se rige por el Decreto número 101-97 y se basa sobre la metodología del Presupuesto por Programas el cual clasifica los gastos por objeto específico de los mismos, ordenados por grupos, de acuerdo al detalle siguiente:

CUADRO 2
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO
 (En Quetzales)

GRUPO	CONCEPTO	IMPORTE
0	Servicios personales	346,704
1	Servicios no personales	109,400
2	Materiales y Suministros	98,100
3	Propiedad, planta, equipo e intangibles	20,500
	Total	574,704
	Población atendida	55
	Costo adolescente/año	10,449
	Costo adolescente/mes	871

Fuente: Secretaria Bienestar Social. Investigación de campo.

El costo establecido representa una atención integral a los adolescentes, el cual incluye alimentación, servicios de psiquiatría, psicología, análisis socio económico al grupo familiar, capacitación e inserción laboral.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO TALLER PANADERÍA Y REPOSTERÍA

Este capítulo persigue hacer una descripción de la situación actual de las condicionantes que se presentan en el desarrollo de las actividades del taller de panadería y repostería del centro de capacitación ocupacional. En el cual, por laborar personas especiales, los niveles de producción que se alcanzan son menores. Esta situación se debe a que se da énfasis a labores manuales, ante operaciones automatizadas, para propiciar terapias musculares de beneficio para los adolescentes.

Lo anterior, hace necesario reflexionar sobre la función social de las actividades económicas, en donde las finanzas representan un papel preponderante. Se debe dejar establecido que las empresas que no presentan una solución dinámica a ciertos problemas de ética, no pueden lograr una misión de responsabilidad social, la cual debe ser propositiva y proactiva.

La conciencia de una responsabilidad social, parte del reconocimiento que la empresa no es solamente una organización que se dedica a vender productos o servicios para obtener ganancias. Con el apoyo y nutriéndose de su entorno, interno y externo, influye necesariamente sobre este. La empresa debe ser un ente de naturaleza social con una misión de servicio a la comunidad y con gran sentido de solidaridad y preocupación en el bienestar comunitario.

Con base en las reflexiones planteadas, se desarrolla la presentación de este primer escenario que constituye la situación real de este taller de capacitación. Éste, primordialmente, cumple la función social de capacitar a adolescentes con discapacidad mental, leve y moderada, para insertarlos a la vida laboral. Por lo tanto, el análisis financiero se fortalecerá con elementos de doble objetivo, que constituye la situación que al involucrarse a la actividad laboral, los adolescentes

dejarán de representar un gasto para el Estado y generarán una renta a través de su trabajo.

5.1 Descripción de la actividad

Este primer escenario lo constituye la actividad actual del taller de capacitación de panadería y repostería, el cual opera dentro de las instalaciones del centro de capacitación ocupacional. La producción se efectúa durante cuatro días a la semana, para autoconsumo del centro. La aceptación de esta actividad dentro de los niveles de capacitación que se atienden se basa en los aspectos siguientes:

- El pan es un producto de consumo diario.
- El consumo de pan ayuda a la dieta alimenticia de la población atendida dentro del centro.
- La adquisición de los insumos para su elaboración, es fácil.

5.2 Objetivos

Esta actividad busca lograr objetivos generales y específicos que se describen a continuación:

5.2.1 General

- Insertar a adolescentes con discapacidad mental, leve y moderada, a la actividad laboral de panadería y repostería.

5.2.2 Específicos

- Capacitar y adiestrar a adolescentes con discapacidad mental, en las técnicas de elaboración de pan y pasteles.
- Efectuar el análisis financiero correspondiente, de la situación actual del taller de capacitación, para establecer la autosostenibilidad del mismo.

5.3 Aspectos de mercado

Considera la descripción del producto, oferta, demanda, precio y comercialización del pan y pasteles que se obtiene actualmente en el taller de capacitación.

5.3.1 Producto

El pan constituye la base de la pirámide de alimentación, junto a los cereales y pastas. Es fuente de vitaminas y proteínas, así como de energía, necesarios para el consumo humano. Debido al crecimiento de enfermedades cardiovasculares, a edades cada vez más tempranas, expertos en nutrición señalan como beneficioso su consumo en el desayuno de los niños, ya que favorece en una mayor diversidad alimenticia y en consecuencia permite un mejor equilibrio nutricional.

5.3.2 Usos del producto

Se puede consumir solo, acompañado de diferentes comidas o bebidas, es utilizado para la elaboración de pasteles, como subproducto se puede obtener la miga de pan.

5.3.3 Oferta

Es la cantidad de bienes o servicios que determinado número de productores están en la capacidad de ofrecer y colocar para la venta, con el fin de satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores.⁹

La oferta actual del taller de panadería y repostería, está representada por la producción que se realiza para el autoconsumo consistente en cincuenta y cinco (55) panes dulces y cincuenta y cinco (55) franceses diarios, más un (1) pastel semanal, para consumo de los alumnos del mismo Taller. Ésta oferta es por once meses que dura el período de capacitación al año. Por tratarse de producción para el autoconsumo, los viernes no se produce por el descanso de fin de semana. En la elaboración del pan dulce se utilizan ingredientes especiales como leche, margarina y vainilla, su peso promedio por unidad es de 2.29 onzas. El pan francés, además de su preparación especial, su peso promedio unitario es de 1.65 onzas. Por el proceso de aprendizaje, en el pan dulce se producen dos variedades por semana de las presentaciones de gusano, cachito, besito, conchas, botón, bigote, cortada, batida, semita y mollete. Respecto al pan francés se produce una figura durante dos semanas, dentro de las opciones de francés, pirujo, campesino y desabrido. Además se trabaja el pan tostado en sus variedades hojaldra, hoja, churro, rosca y champurrada.

5.3.4 Demanda

La demanda actual la constituye el consumo interno del Centro, equivalente a cincuenta y cinco (55) panes dulces y cincuenta y cinco (55) panes franceses diarios, durante los días que opera a la semana el Establecimiento, más un (1) pastel.

⁹ Biblioteca de Consulta Encarta 2002. 1993-2001 Microsoft Corporation.

El consumo de dos panes de dos onzas cada uno, por adolescente atendido en el centro, equivale a 0.59125 quintales al año, el cual es superior al consumo anual per cápita, que según el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá, es de 0.2697 quintales por persona al año.

5.3.5 Precio

En la elaboración de los productos para el consumo interno, se incluyen ingredientes adicionales, que mejoran su calidad, sabor y nutrientes, además por su tamaño y peso que duplica a las presentaciones comerciales, de acuerdo a los precios imperantes en el sector aledaño al centro, se considera para el pan francés un precio de Q.0.60 y el pan dulce de Q. 1.00.

5.4 Aspectos técnicos

Los aspectos a considerar en este apartado se refieren a la localización, tamaño, requerimientos técnicos y proceso productivo.

5.4.1 Localización

El taller de panadería y repostería se encuentra dentro de las instalaciones del centro de capacitación ocupacional de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, ubicado en la 13 avenida 29-29 zona 5, ciudad de Guatemala.

5.4.2 Tamaño

Se establece de acuerdo al programa y área de producción, las cantidades que se esperan obtener en las condiciones actuales se basan en los requerimientos de

autoconsumo del centro, de donde se puede establecer el programa de producción siguiente:

CUADRO 3
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
PROGRAMA PRODUCCIÓN TALLER PANADERÍA Y REPOSTERÍA
 (Unidades)

PRODUCTO	PRODUCCIÓN ANUAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN DIARIA
Pan dulce	10,406	946	55
Pan francés	10,406	946	55
Pastel	48	4	

Fuente: Secretaria Bienestar Social. Investigación de campo.

Producción semanal, 4 días (L-J) *55 c/día =	220 unidades
Producción mensual, 4.3 semanas mes * 220 c/semana=	946 unidades
Producción anual, 11 meses * 946 c/mes=	10,406 unidades

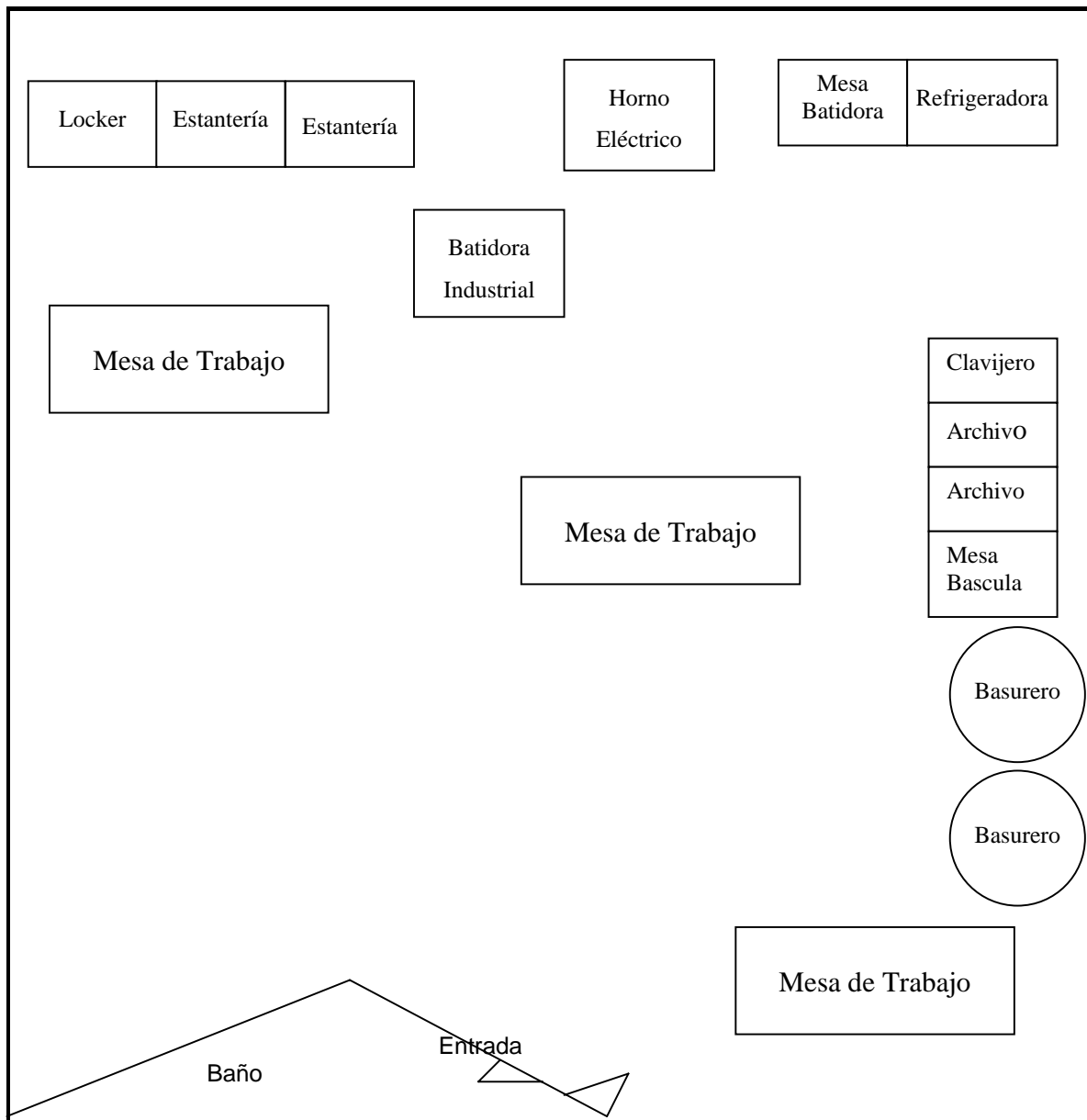
5.4.3 Área de producción

Está ubicada dentro de las instalaciones del centro de capacitación ocupacional, el taller de panadería y repostería ocupa un área de ochenta metros cuadrados, con forma rectangular de diez metros de largo por ocho metros de ancho cuyo detalle se ilustra en el Gráfico 4.

5.4.4 Soporte de producción

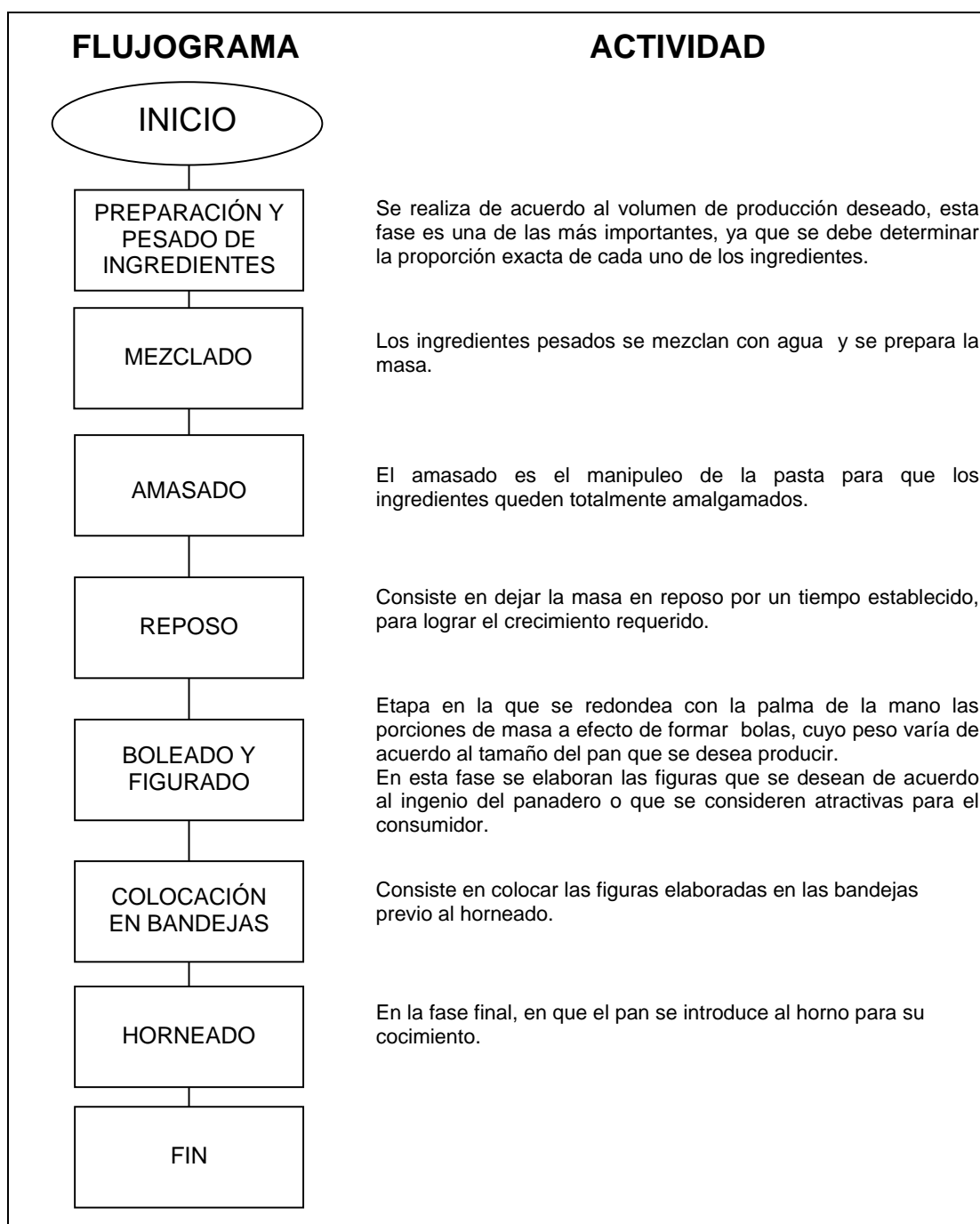
La actividad de capacitación en este taller se apoya en una distribución en planta de los recursos físicos disponibles dentro del área de producción, los cuales hacen posible procesar las materias primas y materiales, de acuerdo al proceso de producción establecido. Para mayor ilustración la distribución en planta y flujo grama del proceso de producción se presentan a continuación:

GRÁFICO 4
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
DISTRIBUCIÓN EN PLANTA TALLER DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA



Fuente: Secretaria Bienestar Social. Investigación de campo.

GRÁFICO 5
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
FLUJOGRAMA PROCESO PRODUCCIÓN DE PANADERÍA



Fuente: Secretaria Bienestar Social. Investigación de campo.

5.4.5 Recursos

Para realizar la producción, dentro del proceso de capacitación, es necesario contar con los recursos humanos, físicos, materiales y financieros que se interrelacionan dentro del proceso.

5.4.5.1 Humanos

Los recursos humanos que participan en esta actividad son los siguientes:

- Una instructora, quien dirige las operaciones y pertenece al personal de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República.
- Cinco operarios, quienes son adolescentes con discapacidad que se encuentran en el proceso de formación profesional.

5.4.5.2 Físicos

Para la determinación de estos recursos se tomó como base las tarjetas de responsabilidad individual de inventarios de activos fijos a cargo de la instructora del taller, los cuales se detallan a continuación:

CUADRO 4
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
RECURSOS FÍSICOS PRODUCCIÓN TALLER PANADERÍA Y REPOSTERÍA
 (En Quetzales)

DESCRIPCION	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR
Harina suave	Libras	829	2.80	2,321.20
Harina dura	Libras	950	1.95	1,852.50
Agua	Litros	346		-
Manteca	Libras	143	2.95	421.85
Margarina	Libras	152	6.15	934.80
Levadura	Libras	78	9.00	702.00
Sal	Libras	18	2.00	36.00
Polvo para hornear	Libras	30	7.50	225.00
Vainilla	Libras	6	25.40	152.40
Canela en polvo	Sobres	190	1.29	245.10
Azucar	Libras	500	2.95	1,475.00
Leche	Libras	166	15.00	2,490.00
Huevos	Cartones	48	22.00	1,056.00
Relleno jalea o manjar	Libras	48	20.00	960.00
Esencia colorante	Frasco	24	10.00	240.00
Total				13,111.85

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

5.4.5.3 Materiales

Para la elaboración de 10,406 unidades de pan dulce, 10,406 franceses y 48 pasteles, durante un año, de acuerdo al programa de producción, se requieren los materiales siguientes:

CUADRO 5
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
RECURSOS MATERIALES PRODUCCIÓN TALLER PANADERÍA Y
REPOSTERÍA
(Para un año)

DESCRIPCIÓN	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR
Harina suave	Libras	829	2.80	2,321.20
Harina dura	Libras	950	1.95	1,852.50
Agua	Litros	346		-
Manteca	Libras	143	2.95	421.85
Margarina	Libras	152	6.15	934.80
Levadura	Libras	78	9.00	702.00
Sal	Libras	18	2.00	36.00
Polvo para hornear	Libras	30	7.50	225.00
Vainilla	Libras	6	25.40	152.40
Canela en polvo	Sobres	190	1.29	245.10
Azúcar	Libras	500	2.95	1,475.00
Leche	Libras	166	15.00	2,490.00
Huevos	Cartones	48	22.00	1,056.00
Relleno jalea o manjar	Libras	48	20.00	960.00
Esencia colorante	Frasco	24	10.00	240.00
Total				13,111.85

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

5.4.5.4 Financieros

El financiamiento para la operación actual del taller de panadería y repostería, lo constituye, básicamente, el costo de los materiales directos, ya que los otros elementos como los recursos humanos, el sueldo de la instructora, quien dirige la operación, lo absorbe la institución, dentro del presupuesto normal. La participación de los operarios no representa costo de mano de obra, ya que esta función la desempeñan los alumnos que están capacitándose. Ambas situaciones constituyen costos ocultos del proceso. Además, es de considerar que los recursos físicos, no causan costo, por tratarse de bienes con varios años de uso y en vista que dentro de las finanzas públicas no se deprecia.

Por lo expuesto, la erogación para cubrir los recursos materiales, necesarios para cumplir el programa de producción, es de Q. 13,111.85 anuales, la cual se obtiene del presupuesto que la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República le tiene asignado al centro y que se encuentra bajo el renglón 211 “Alimentos para personas”.

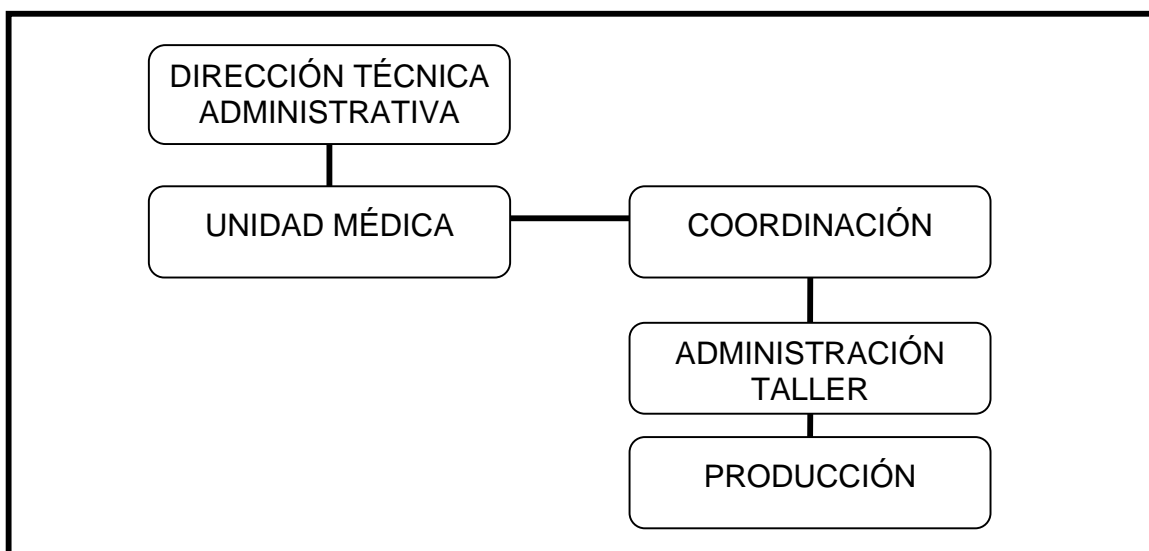
5.5 Aspectos administrativos

Independientemente del tamaño de empresa y tipo de actividad, la administración es importante, ya que los esfuerzos van coordinados hacia el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, sin descuidar los aspectos legales y sanitarios, establecidos especialmente para esta clase de producción.

5.5.1 Estructura organizacional

Comprende cada una de las unidades, jerarquías, tramos de control y sistema de una empresa. En lo que respecta a la actividad que se realiza, la estructura organizacional se basa en el esquema general del centro, con la utilización de las unidades directamente relacionadas con el funcionamiento del taller de panadería y repostería, de acuerdo al organigrama siguiente:

GRÁFICO 6
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
TALLER DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

5.5.2 Función básica

Además de las funciones relacionadas con las actividades generales del centro, las unidades que se presentan en el organigrama anterior desarrollan actividades específicas para cumplir con su cometido, como se expone a continuación:

Dirección Técnica Administrativa

Velar por la correcta aplicación de los procesos de ingreso y atención para los adolescentes que requieren atención del centro y son destinados al taller de panadería y repostería, supervisar su capacitación y gestionar apoyo institucional para su certificación, ubicar y obtener autorización de las entidades que reciben a los capacitados para su práctica e inserción laboral.

Unidad Médica

Dentro de los servicios de salud integral que presta a los adolescentes que atiende el centro, dentro del taller de panadería y repostería enfatiza en aspectos de seguridad e higiene industrial que conlleven a un proceso de producción adecuado.

Coordinación

Coordina las actividades que se desarrollan para la capacitación y funcionamiento del taller, así como el apoyo que brindan los programas de Habilitación Integral, Pedagogía y Computación, Terapia Ocupacional y Fonoaudiología.

Administración taller

Planifica, coordina, dirige y supervisa las acciones de capacitación especial en la producción del Taller, efectúa los requerimientos de materiales a utilizar, requiere el apoyo interno de la Institución en el mantenimiento del equipo y útiles al servicio de la unidad, desarrolla los programas requeridos para la certificación de los adolescentes en capacitación.

Producción

Está a cargo de cinco adolescentes que se capacitan en el taller, bajo la dirección de la persona responsable de la administración del mismo. Los niveles de producción que se alcanzan están condicionados a la situación especial de discapacidad mental, leve y moderada, que presentan los alumnos.

5.6 Aspectos financieros

Los elementos de índole financiero que reporta esta actividad de capacitación están supeditados a los niveles de producción alcanzados, los cuales por la situación especial del recurso humano que participa y el soporte financiero institucional, en su situación operacional genera los aspectos financieros siguientes:

5.6.1 Inversión fija

Comprende la adquisición de bienes de capital, como equipo para fabricación de pan, herramientas y mobiliario, cuya vida útil es duradera, representa la capacidad instalada para la producción y causa costo por depreciación. Está constituida por los recursos físicos al servicio del taller, los cuales según detalle anterior ascienden a Q. 26,148.68, en vista de que ya existen, no requieren inversión inicial y por los años de uso que tienen no representan costo por depreciación, para efectos de análisis financiero, ya dentro de las finanzas públicas no se deprecia.

5.6.2 Capital de trabajo

Representa la cantidad de dinero que se necesita para financiar la materia prima, materiales, mano de obra y gastos de fabricación, por un período determinado. Para el presente caso, este rubro se circunscribe al costo de la materia prima y materiales, ya que la mano de obra está representada por la participación de los adolescentes que se están capacitando, la administración la ejecuta la instructora, el local se encuentra dentro de las instalaciones del centro, energía eléctrica, agua, mantenimiento los absorbe el presupuesto de la secretaría.

Para efectos de cálculo de este rubro, en la situación actual del taller en mención, se considera un período de once meses, que es el tiempo que dura la labor de capacitación, ya que en enero no se tienen actividades, por lo que se debe considerar, dentro del presupuesto de la institución, estos requerimientos financieros, de conformidad con el cuadro cuatro, presentado en la página 36, ascienden a Q. 13,111.85.

5.6.3 Inversión total

Está constituida por la sumatoria de la inversión fija y el capital de trabajo, rubros que se detallan en el cuadro siguiente:

CUADRO 6
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
INVERSIÓN TOTAL
 (En Quetzales)

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Inversión fija	26,148.68
Capital de trabajo	13,111.85
Total	39,260.53

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

De la cantidad consignada en el cuadro anterior, el importe de la inversión fija no representa erogación de recursos financieros, en vista de que son bienes existentes, por lo que la inversión neta equivale al valor del capital de trabajo.

5.7 Estados financieros

Los estados financieros que la información generada por la operación actual permite son los estados de costo directo de producción de los tres productos a elaborar, el estado de resultados, por resumen y detalle, estado de situación patrimonial, presupuesto de caja y flujo de efectivo, en vista de los costos de

operación los absorbe el presupuesto de la institución. En los estados que presentan información para cinco años, la variación interanual la constituye el 5% de inflación, según estimaciones del Banco de Guatemala.

5.7.1 Gastos de fabricación y administración

La mayoría de estos estados financieros se elaboraron sobre supuestos que reflejen los costos fijos imputados, cuyo importe y prorratio para cada producto, como base para los estados financieros, se presentan en el cuadro siguiente:

CUADRO 7
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
GASTOS DE FABRICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN TALLER PANADERÍA Y
REPOSTERÍA
(En Quetzales)

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL	PAN DULCE	PAN FRANCÉS	PASTEL
Porcentajes			60	18	22
Gastos fabricación	1,126	12,386	7,432	2,229	2,725
Energía eléctrica horno	1,126	12,386	7,432	2,229	2,725
Gastos administración	4,528	49,808	29,885	8,965	10,958
Sueldos	2,578	28,358	17,015	5,104	6,239
Prestaciones laborales	640	7,040	4,224	1,267	1,549
Energía eléctrica	150	1,650	990	297	363
Alquiler	1,000	11,000	6,600	1,980	2,420
Materiales y útiles limpieza	60	660	396	119	145
Agua	50	550	330	99	121
Mantenimiento	50	550	330	99	121
Total	5,654	62,194	37,316	11,195	13,683

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Los porcentajes de prorratio que se aplican están en función del importe del rubro representativo de la materia prima que absorbe cada producto. Los gastos de fabricación están constituidos por la energía eléctrica que utiliza el taller. En los

gastos de administración, el más significativo corresponde al sueldo de la instructora quien efectúa labores administrativas de planificación, dirección, control y especialmente supervisión de las actividades que se realizan. Se cuantifican las prestaciones laborales sobre el salario real, al restar las bonificaciones especiales y de productividad.

5.7.2 Estados de costo directo de producción

Estos costos se basan en el importe de la materia prima a utilizar en la elaboración de los diferentes productos. En la situación actual representa la erogación real de recursos financieros, ya que la mano de obra la aportan los adolescentes que se están capacitando y los gastos de fabricación están dados por la energía eléctrica que consume el horno. El costo de producción del pan dulce se presenta a continuación:

CUADRO 8
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ESTADO COSTO DIRECTO PRODUCCIÓN PAN DULCE
(Por un año, en Quetzales)

DESCRIPCION	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR	UNIDADES	COSTO UNIDAD
Harina suave	Libras	757	2.80	2,119.60		
Agua	Litros	76		-		
Manteca	Libras	95	2.95	280.25		
Margarina	Libras	95	6.15	584.25		
Levadura	Libras	42	9.00	378.00		
Sal	Libras	6	2.00	12.00		
Polvo para hornear	Libras	24	7.50	180.00		
Vainilla	Libras	6	25.40	152.40		
Canela en polvo	Sobres	190	1.29	245.10		
Azúcar	Libras	237	2.95	699.15		
Leche	Libras	166	15.00	2,490.00		
Huevos	Cartones	32	22.00	704.00		
Materia prima producción consumo				7,844.75	10,406	0.75
Bono producción				6,600.00		
Total mano obra				6,600.00	10,406	0.63
Energía eléctrica horno				7,431.60		
Total gastos fabricación				7,431.60	10,406	0.71

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

El costo anterior es para la elaboración de 10,406 panes al año, lo que equivale a Q.0.75 de materia prima por unidad, costo que, como ya se apuntó, significa la erogación real. Al compararlo con el precio considerado de Q. 1.00 por unidad, para autoconsumo, reporta un remanente a favor a este nivel. Sin embargo, cuando se adicionan los otros elementos del costo, el resultado causa pérdida porque el volumen de producción no es suficiente para absorber estos costos. Además de lo anterior, por tratarse de un producto destinado al autoconsumo, en el cual se incluyen ingredientes adicionales que representan factores de diferenciación, en su tamaño y calidad. Respecto al tamaño, el peso de sus ingredientes, sin tomar en cuenta el agua, representa 2.28 onzas por unidad, en tanto el comercial tiene un peso promedio de 0.74. En cuanto a la calidad está

determinada por ingredientes adicionales en su fórmula como: margarina, vainilla, canela en polvo y leche.

Los costos totales en que se incurrirán para la elaboración de pan francés, se presentan a continuación:

CUADRO 9
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ESTADO COSTO DIRECTO PRODUCCIÓN PAN FRANCES
(Por un año, en Quetzales)

DESCRIPCION	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR	UNIDADES	COSTO UNIDAD
Harina dura	Libras	950	1.95	1,852.50		
Agua	Litros	246		-		
Manteca	Libras	48	2.95	141.60		
Levadura	Libras	36	9.00	324.00		
Sal	Libras	12	2.00	24.00		
Azúcar	Libras	24	2.95	70.80		
Materia prima producción consumo				2,412.90	10,406	0.23
Bono producción				1,980.00		
Total mano de obra				1,980.00	10,406	0.19
Energía eléctrica horno				2,229.48		
Total gastos fabricación				2,229.48	10,406	0.21
Total costo producción				6,622.38	10,406	0.64

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

La producción anual de este producto está programada para obtener 10,406 panes franceses. El costo unitario de materia prima equivale a Q. 0.23 y un costo de producción de Q. 0.64. El factor de diferenciación es el tamaño, con un peso de 1.65 onzas por unidad, de todos sus ingredientes, a excepción del agua. Para un precio estimado de Q. 0.60 reporta remanente favorable sobre la erogación unitaria en materia prima.

Los costos anuales para la producción de pasteles, se presentan en el cuadro siguiente:

CUADRO 10
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ESTADO COSTO DIRECTO PRODUCCIÓN PASTELES
(Por un año, en Quetzales)

DESCRIPCION	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR	UNIDADES	COSTO UNIDAD
Harina suave	Libras	72	2.80	201.60		
Agua	Litros	24		-		
Margarina	Libras	57	6.15	350.55		
Polvo para hornear	Libras	6	7.50	45.00		
Azúcar	Libras	239	2.95	705.05		
Huevos	Cartones	16	22.00	352.00		
Relleno jalea o manjar	Libras	48	20.00	960.00		
Esencia colorante	Frasco	24	10.00	240.00		
Materia prima producción consumo				2,854.20	48	59.46
Bono producción				242.00		
Total mano obra				242.00	48	5.04
Energía eléctrica horno				2,724.92		
Total gastos fabricación				2,724.92	48	56.77
Total costo producción				5,821.12	48	121.27

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Con la producción programada de cuarenta y ocho pasteles, el costo unitario de materia prima es de Q. 59.46 y costo de producción unitario es Q.121.27. A un precio estimado de Q.80.00, se logra un remanente sobre la materia prima.

Los resultados unitarios que reportan los cuadros anteriores, para fines de comparación se presentan en el cuadro siguiente:

CUADRO 11
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
RESULTADOS UNITARIOS COMPARATIVOS
 (En Quetzales)

CONCEPTO	PAN DULCE	%	PAN FRANCÉS	%	PASTEL	%
Precio venta	1.00	100.00	0.50	100.00	80.00	100.00
Costo materia prima	-0.75	-0.75	-0.23	-0.46	-59.46	-0.74
Utilidad sobre materia prima	0.25	0.25	0.27	0.54	20.54	0.26
Mano de obra	-0.63	-0.63	-0.19	-0.38	-5.04	-0.06
Utilidad o pérdida bruta	-0.38	-0.38	0.08	0.16	15.50	0.19
Gastos fabricación	-0.71	-0.71	-0.21	-0.42	-56.77	-0.71
Pérdida en producción	-1.09	-1.09	-0.13	-0.26	-41.27	-0.52

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

De conformidad con el cuadro anterior, el producto que obtiene mayor rendimiento sobre el costo de la materia prima es el pan francés, justificación para que en este tipo de negocio se le preste mayor atención a dicho producto, que genera el soporte financiero derivado de las ventas, en lo referente a la mezcla de producción. En el caso del taller de panadería y repostería, del centro de capacitación ocupacional, la producción está compuesta en proporciones iguales para pan dulce y francés, ya que su destino es para el autoconsumo.

5.7.3 Estados de resultados

Para este estado financiero se incluyen dos situaciones, la primera en una versión resumida cuyo objetivo es visualizar la participación de cada uno de los productos elaborados en su aporte a las ventas, costos y utilidades. La segunda es la presentación contablemente aceptada para fines de interpretación y análisis financieros, de acuerdo a los cuadros siguientes:

CUADRO 12
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
RESUMEN ESTADO RESULTADOS PROYECTADO
(En Quetzales)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	20,490	21,514	22,590	23,719	24,905
Pan dulce	10,406	10,926	11,473	12,046	12,649
Pan francés	6,244	6,556	6,884	7,228	7,589
Pastel	3,840	4,032	4,234	4,445	4,668
Costo materia prima	13,112	13,768	14,456	15,179	15,938
Pan dulce	7,845	8,237	8,649	9,082	9,536
Pan francés	2,413	2,534	2,660	2,794	2,933
Pastel	2,854	2,997	3,147	3,304	3,469
Mano de obra	11,000	11,550	12,128	12,734	13,371
Pan dulce	6,600	6,930	7,277	7,640	8,022
Pan francés	1,980	2,079	2,183	2,292	2,407
Pastel	2,420	2,541	2,668	2,801	2,942
Gastos fabricación	12,386	13,005	13,656	14,338	15,055
Pan dulce	7,432	7,803	8,193	8,603	9,033
Pan francés	2,229	2,341	2,458	2,581	2,710
Pastel	2,725	2,861	3,004	3,154	3,312
Pérdida bruta	- 16,009	- 16,809	- 17,650	- 18,532	- 19,459
Pan dulce	- 11,471	- 12,044	- 12,646	- 13,279	- 13,943
Pan francés	- 379	- 398	- 418	- 439	- 461
Pastel	- 4,159	- 4,367	- 4,585	- 4,815	- 5,055

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

De conformidad con el cuadro anterior, se establece que el producto que reporta mejores resultados es el pan francés, en cuanto a su costo más bajo y mejor aportación a los resultados, con un proceso de elaboración más simple para la población capacitada.

Las ventas se obtuvieron de multiplicar las unidades a consumir por sus precios unitarios, los cuales están basados sobre estimaciones del tamaño de los productos e ingredientes utilizados en su elaboración.

Los costos de la materia prima están determinados por los establecidos en los cuadros de costo directo de producción, al igual que la mano de obra y gastos de fabricación.

El estado de resultados, en su versión contable, se presenta en el cuadro siguiente:

CUADRO 13
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ESTADO RESULTADOS PROYECTADO
 (En Quetzales)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	20,490	21,515	22,590	23,720	24,906
(-) Costo de ventas					
Materia prima	13,112	13,768	14,456	15,179	15,938
Mano obra	11,000	11,550	12,128	12,734	13,371
Total costo ventas	24,112	25,318	26,583	27,913	29,308
Pérdida bruta	- 3,622	- 3,803	- 3,993	- 4,193	- 4,403
Gastos fabricación	12,386	13,005	13,656	14,338	15,055
Pérdida en fabricación	- 16,008	- 16,808	- 17,649	- 18,531	- 19,458
Gastos de administración	49,808	52,298	54,913	57,659	60,542
Pérdida en operación	- 65,816	- 69,107	- 72,562	- 76,190	- 80,000

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

En el cuadro anterior se incluyen elementos que son costos imputados, como la mano de obra que aportan los alumnos, gastos de fabricación y administración

que están incluidos dentro del presupuesto de funcionamiento de la Secretaría de Bienestar Social.

5.7.4 Presupuesto de caja

Refleja el movimiento de efectivo generado por la actividad desarrollada, que parte de la inversión inicial, más los ingresos por ventas, con la disminución de las erogaciones en bienes y servicios que se necesitan en la operación, sin tomar en cuenta los rubros propiamente contables. Para la situación actual de este caso, esta situación se refleja en el cuadro siguiente:

CUADRO 14
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
PRESUPUESTO DE CAJA PROYECTADO
(En Quetzales)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL		20,490	28,237	36,371	44,912
INGRESOS					
Inversión inicial	13,112				
Ventas	20,490	21,515	22,590	23,720	24,906
Egresos	13,112	13,768	14,456	15,179	15,938
SALDO CAJA	20,490	28,237	36,371	44,912	53,880

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

En el cuadro anterior se refleja el movimiento de efectivo permite sufragar la operación que representa la elaboración de los productos.

5.7.5 Estado de situación financiera

La situación financiera para esta actividad se refleja en el estado siguiente:

CUADRO 15
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO
 (En Quetzales)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO	46,639	54,386	62,520	71,061	80,029
Corriente	20,490	28,237	36,371	44,912	53,880
Caja y bancos	20,490	28,237	36,371	44,912	53,880
Propiedad, planta y Eq.	26,149	26,149	26,149	26,149	26,149
Maquinaria	21,635	21,635	21,635	21,635	21,635
Equipo	3,566	3,566	3,566	3,566	3,566
Mobiliario	948	948	948	948	948
PASIVO	-	-	-	-	-
CAPITAL	46,639	54,386	62,520	71,061	80,029
Cuenta capital	- 19,177	- 77,246	- 134,928	- 192,203	- 249,051
Pérdida del ejercicio	- 65,816	- 65,816	- 65,816	- 65,816	- 65,816
Pérdida acumulada		- 65,816	- 131,632	- 197,448	- 263,264

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Como puede observarse los resultados de la operación se ven reflejados en el incremento negativo de los elementos que conforman el Capital.

5.7.6 Estado de flujo de efectivo

El movimiento de efectivo que se genera a través de los elementos que interrelaciona este estado, permite establecer el valor presente neto (VPN) o valor actual neto (VAN), el cual al comparar los ingresos con los egresos, actualiza la cantidad de dinero, en el tiempo, que se obtendría como resultado de la operación.

Es decir, que se basa en el principio general que un proyecto es conveniente, siempre que los ingresos asociados al mismo son, por lo menos, iguales o mayores que sus costos, situación que se presenta en el cuadro siguiente:

CUADRO 16
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
 (En Quetzales)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESEMBOLSO INICIAL DE LA INVERSIÓN						
Capital Trabajo	- 13,112					
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO						
Ventas		20,490	21,515	22,590	23,720	24,906
Materia prima		- 13,112	- 13,768	- 14,456	- 15,179	- 15,938
Mano obra		- 11,000	- 11,550	- 12,128	- 12,734	- 13,371
Gastos fabricación		- 12,386	- 13,005	- 13,656	- 14,338	- 15,055
Gastos administración		- 49,808	- 52,298	- 54,913	- 57,659	- 60,542
Pérdida		- 65,816	- 69,107	- 72,562	- 76,190	- 80,000
FLUJO EFECTIVO TERMINAL						
Capital Trabajo						13,112
Inserción laboral			18,000	18,900	19,845	20,837
Costo atención adolescente			52,245	54,857	57,600	60,480
FLUJO NETO EFECTIVO	- 13,112	- 65,816	1,138	1,195	1,255	14,430
VPN (12%)	(61,133.03)					

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Para el cálculo de este indicador se determina el monto inicial de la inversión, que este caso es el capital de trabajo. El flujo de efectivo operativo, se establece restándole a los ingresos los gastos. En este caso, no se considera la depreciación, por tratarse del Estado, ya que en el sector privado, primero se resta de los resultados, luego, por no constituir salida de dinero, se adiciona al flujo de efectivo operativo.

El flujo de efectivo terminal considera los valores que favorecen el proyecto, en la situación planteada se incluyen el rescate del capital de trabajo, el valor de la remuneración que recibirán los adolescentes y ahorro del Estado en la atención que les brinda. El flujo neto de efectivo es la diferencia entre el flujo de efectivo operativo y flujo de efectivo terminal.

El flujo descontado se obtiene, al aplicar, a partir del segundo año, al flujo neto de efectivo de la fórmula siguiente:

$$\text{Flujo descontado} = \text{Flujo neto efectivo} \times \frac{1}{(1 + r)^n}$$

De donde “r” es igual a la tasa de descuento y “n” es el número de años.

El valor presente neto (VPN) o valor actual neto (VAN), se determina al restar de la inversión inicial, el flujo descontado.

Este flujo de efectivo es afectado por los costos imputados, los cuales son inferidos. Se agrega como elementos positivos, dentro del flujo efectivo terminal, la remuneración generada por la inserción laboral de los alumnos capacitados a panaderías de tipo comercial, sobre un cálculo de Q.300.00, mínimo, que recibe cada quien, como bono mensual por su mano de obra, en calidad de colaboración, por tratarse de personas con este tipo de limitación. Además, se considera el ahorro para la institución en la atención por adolescente. En este caso, por el volumen de producción que se obtiene, al establecer el valor presente neto reporta un valor negativo. Para efectos de cuantificación de la tasa utilizada, se toma como referencia la tasa social de descuento, la cual pondera en el tiempo la inversión social efectuada por el Estado en los diferentes proyectos que financia con los recursos públicos. La tasa de descuento social estimada para los países

latinoamericanos es del doce por ciento. Esta tasa se asume, por tanto, como la tasa de oportunidad promedio de la inversión social pública.¹⁰

¹⁰ Sanin Angel, H. Guía metodológica general para la preparación y evaluación de proyectos de inversión social. Subsecretaría de planificación e inversión pública. Dirección técnica de proyectos. -SEGEPLAN- Guatemala. 1,995. p. 80.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA PARA TALLER DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta de incremento de la producción, sobre el mismo esquema y elementos incluidos en el capítulo anterior, con la idea de efectuar un análisis comparativo entre ambas opciones y apoyar el proceso de decisión sobre las posibilidades de efectuar los cambios que se proponen.

6.1 Descripción de la propuesta

El cambio que se plantea se basa en aprovechar la capacidad de producción de la mano de obra representada por los adolescentes con discapacidad mental que se capacitan en dicho taller, por lo que además de la elaboración de pan para el autoconsumo, se producirá para comercializar, durante todo el año, en negocios circunvecinos al mismo centro. Para el efecto, será necesario incrementar la mano de obra en tres adolescentes a capacitar y un auxiliar de la instructora, quienes efectuarán la producción durante tres días a la semana, actualmente no cubiertos.

6.2 Justificación

Esta propuesta persigue mejorar los resultados del taller de panadería y repostería del centro de capacitación ocupacional, con el incremento de los niveles de producción, de acuerdo a las condiciones especiales de la actividad desarrollada, al aprovechar, en su totalidad, la mano de obra con la incorporación de equipo que apoye el proceso de producción.

Al respecto, se procesarán diariamente veinticinco (25) libras de harina de lunes a jueves y quince (15), de viernes a domingo, que equivalen a cinco libras por alumno. Esta situación permitirá un mejor proceso de enseñanza aprendizaje, al

utilizar, en su totalidad, su capacidad de producción manual. Asimismo, se dotará al taller de equipo que propicie mejores niveles de producción, además de ampliar el conocimiento sobre su uso. Al incorporarse los alumnos a la actividad laboral, en panaderías comerciales, la mezcladora refinadora y el horno a gas les serán conocidos, ya que actualmente el horno eléctrico no se utiliza comercialmente, por el alto costo de la energía eléctrica.

6.3 Objetivos

La propuesta busca la realización de los objetivos generales y específicos siguientes:

6.3.1 General

Mejorar los resultados económicos para propiciar condiciones de autosostenibilidad de las actividades de capacitación desarrolladas en el taller de panadería y repostería.

6.3.2 Específicos

Mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje al aprovechar a plenitud la capacidad instalada de la mano de obra especial.

Lograr el conocimiento y operatividad de equipo de uso común en panaderías comerciales.

6.4 Aspectos de mercado

La descripción y usos del producto se desarrollaron en el capítulo anterior, por lo que en este apartado se presentarán la oferta, demanda, precio y comercialización

del pan y pasteles que producirá el taller de capacitación, que mantiene la cantidad para autoconsumo y el excedente para comercializar.

6.4.1 Oferta

La oferta de esta propuesta consistirá en mantener la producción para el consumo actual del centro de capacitación ocupacional, consistente en cincuenta y cinco (55) panes dulces y cincuenta y cinco (55) franceses diarios, más un (1) pastel semanal, para consumo de los alumnos del mismo taller, durante once meses que dura el período de capacitación al año, por lo que en términos anuales consistirá en 10,406 unidades de pan dulce, 10,406 unidades de pan francés y 48 unidades de pasteles. Por tratarse de producción para el autoconsumo, en la elaboración del pan dulce se utilizan ingredientes especiales como leche, margarina, vainilla y otros, además, su peso promedio por unidad es de 2.29 onzas. El pan francés, además de su preparación especial, su peso promedio unitario es de 1.65 onzas. Para completar, se elaborará pan comercial, de acuerdo a la producción de quince (15) libras de harina diariamente durante toda la semana, con el cincuenta por ciento de peso actual por unidad. Al tomar en cuenta la producción, con destino comercial, equivale a 100 unidades de pan dulce y 240 unidades de pan francés al día.

6.4.2 Demanda

La demanda adicional al consumo interno, debe generarse dentro los vecinos que viven a inmediaciones del establecimiento, en vista de que dichas personas han manifestado su interés en adquirir los productos. Las cantidades anuales a comercializar por este canal son 36,753 unidades de pan dulce a un peso unitario de 1.145 onzas y 87,823 unidades de pan francés, con un peso unitario de 0.825 onzas equivalen a 71.58 quintales de producto al año. Al tomar en cuenta el consumo per cápita que, según el Instituto de Centro América y Panamá, es de

0.2697 quintales el año, esta cantidad sería demandada por 269 personas, cantidad considerablemente baja, en relación a la población que reside en las inmediaciones del centro. La oferta de 100 unidades de pan dulce y 240 unidades de pan francés al día, al tomar en cuenta los factores de diferenciación, respecto a la calidad por los ingredientes especiales utilizados en su elaboración y precio, es factible venderlos.

6.4.3 Mezcla de mercadotecnia

Para una buena comercialización del excedente de producción destinado a este fin, es necesario efectuar una buena combinación de los elementos que integran esta mezcla: producto, plaza, precio y promoción.

6.4.3.1 Producto

Está relacionado con la utilidad de transformación de la mercadotecnia que permite convertir el harina y otros ingredientes en pan dulce, francés y pasteles. Se refiere al bien que se ofrecerá para satisfacer la necesidad del consumidor y lo atraiga a través de un buen sabor, con el cual el cliente identificará el producto, además de tener una buena presentación y tamaño congruente al precio.

El pan está clasificado como producto perecedero y se considera que el período durante el cual se conserva en condiciones óptimas para su consumo oscila de dos a tres días, de acuerdo a las condiciones de almacenamiento, por lo que la estrategia de ventas debe estar encaminada a su comercialización rápida, así como producir de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor.

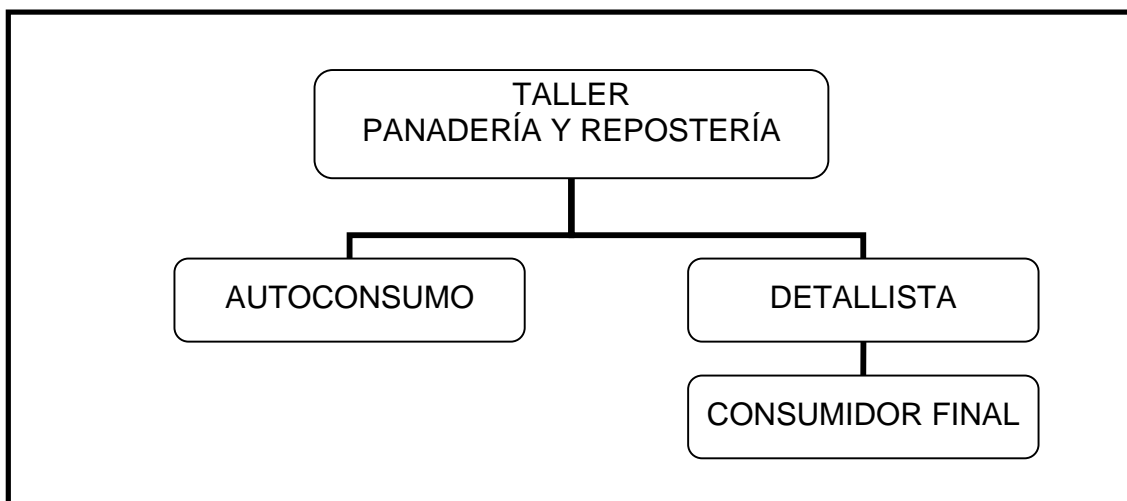
6.4.3.2 Plaza

Se refiere a la utilidad de lugar que propicia la mercadotecnia, en relación a los esfuerzos que hace el productor para que los bienes lleguen al consumidor. La promoción de la producción a comercializar se efectuará a través de pequeños negocios que operan dentro del área inmediata al Centro de capacitación ocupacional.

- Canales de comercialización

El destino de la producción, en unidades, será en un 14.31 por ciento para el autoconsumo y el 85.69 por ciento para comercializar, de acuerdo al gráfico siguiente:

GRÁFICO 7
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
TALLER DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN



Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

- Costos y márgenes de comercialización

Los costos de comercialización son los gastos en que se incurren para trasladar los productos desde el productor hasta el consumidor final. Margen de comercialización es la diferencia entre el precio que recibe el productor y el que paga el consumidor.

La forma como se comportan los precios, a través del canal de comercialización, para los dos productos a vender, se ilustran en los cuadros siguientes:

CUADRO 17
SECRETARIA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
COSTOS Y MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN PAN DULCE
 (Por unidad y en Quetzales)

CONCEPTO	PRECIO UNIDAD	MARGEN BRUTO	COSTO COMER	MARGEN NETO	REND INVER	PART. PROD
Productor	0.50					
Detallista	0.60	0.10	0.01	0.09	18 %	83 %
Empaque			0.01			

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo

COSTO COMER = Costo comercialización
 REND INVER = Rendimiento inversionista
 PART PROD = Participación del productor

CUADRO 18
SECRETARIA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
COSTOS Y MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN PAN FRANCÉS
(Por unidad y en Quetzales)

CONCEPTO	PRECIO UNIDAD	MARGEN BRUTO	COSTO COMER	MARGEN NETO	REND INVER	PART. PROD
Productor	0.30					
Detallista	0.35	0.05	0.01	0.04	13.3 %	86 %
Empaque			0.01			

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo

Los cuadros anteriores indican que el rendimiento sobre la inversión es atractivo para el detallista, en vista de que en el pan francés, el porcentaje menor se compensa con el mayor volumen a comercializar.

6.4.3.3 Precio

En la elaboración de los productos se incluyen ingredientes adicionales, para mejorar su calidad, sabor y nutrientes, por lo que se considera que, para el autoconsumo, el pan francés tiene un precio de Q.0.60 y el pan dulce Q. 1.00. En lo que respecta al producto con destino comercial, de acuerdo a investigación efectuada en negocios que venden en el sector en que se ubica el centro, el mayor peso e ingredientes adicionales utilizados en su elaboración, constituyen factores de diferenciación, por lo que se estiman precios de venta serán para cada unidad de pan dulce Q. 0.50 y pan francés Q. 0.30, situación que es congruente con publicaciones al respecto efectuadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

6.4.3.4 Promoción

Esta actividad se realizará a través de visitas que efectuarán el Director técnico administrativo y la Instructora del taller a las tiendas que operan a inmediaciones del centro de capacitación ocupacional, con el propósito de dar a conocer el producto y estimular su adquisición, mediante la explicación del objetivo social de esta actividad y de los beneficios que obtendrán al adquirir y vender el pan que se elaborará.

La estrategia para motivar la compra, por el consumidor final, en el punto de venta es exhibir el producto en vitrinas y mostradores, en canastos o recipientes plásticos a la vista del cliente, para que se interese en adquirirlo. El pan se despachará en bolsas plásticas o en recipientes que para el efecto lleve el consumidor final. Se espera que la promoción por referencias funcione, para estimular la compra del producto, lo que evitará invertir en publicidad, ya que al satisfacer las necesidades de los clientes, estos recomendarán el producto a clientes potenciales.

6.5 Aspectos técnicos

Los aspectos a considerar en este apartado se refieren a la localización, tamaño, requerimientos técnicos y proceso productivo.

6.5.1 Localización

Como se mencionó en el capítulo anterior, el taller de panadería y repostería se encuentra dentro de las instalaciones del centro de capacitación ocupacional de la Secretaría de Bienestar Social de la República, ubicado en la 13 avenida 29-29 zona 5, ciudad de Guatemala.

6.5.2 Tamaño

Se establece de acuerdo al programa y área de producción, las cantidades que se esperan obtener en las condiciones actual y propuesta se basan en los requerimientos de autoconsumo del centro y producción para comercializar, de donde se puede establecer el programa de producción siguiente:

CUADRO 19
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
PROGRAMA ANUAL PROPUESTO PRODUCCIÓN TALLER PANADERÍA Y
REPOSTERÍA
 (Unidades)

Producto	Producción consumo	Producción comercial	Producción total
Pan dulce	10,406	36,753	47,159
Pan francés	10,406	87,823	98,229
Pastel	48	----	48

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Este programa de producción se plantea con base a la capacidad instalada de la mano de obra de cinco libras de harina por alumno, diariamente, cuatro días a la semana, durante once meses al año. Lo anterior, significa 4,730 libras al año. Para producción de autoconsumo se destinarán 1,779 libras, la diferencia de 2,951 libras se utilizarán para producción comercial. En vista de que el pan francés es más rentable se procesará el 75%, es decir 2,213 libras, para este producto y la diferencia de 738 libras para pan dulce, ya que el pastel se produce únicamente para autoconsumo. El aumento de las unidades se debe a que la presentación del producto comercial reduce su peso en un 50%.

6.5.3 Área de producción

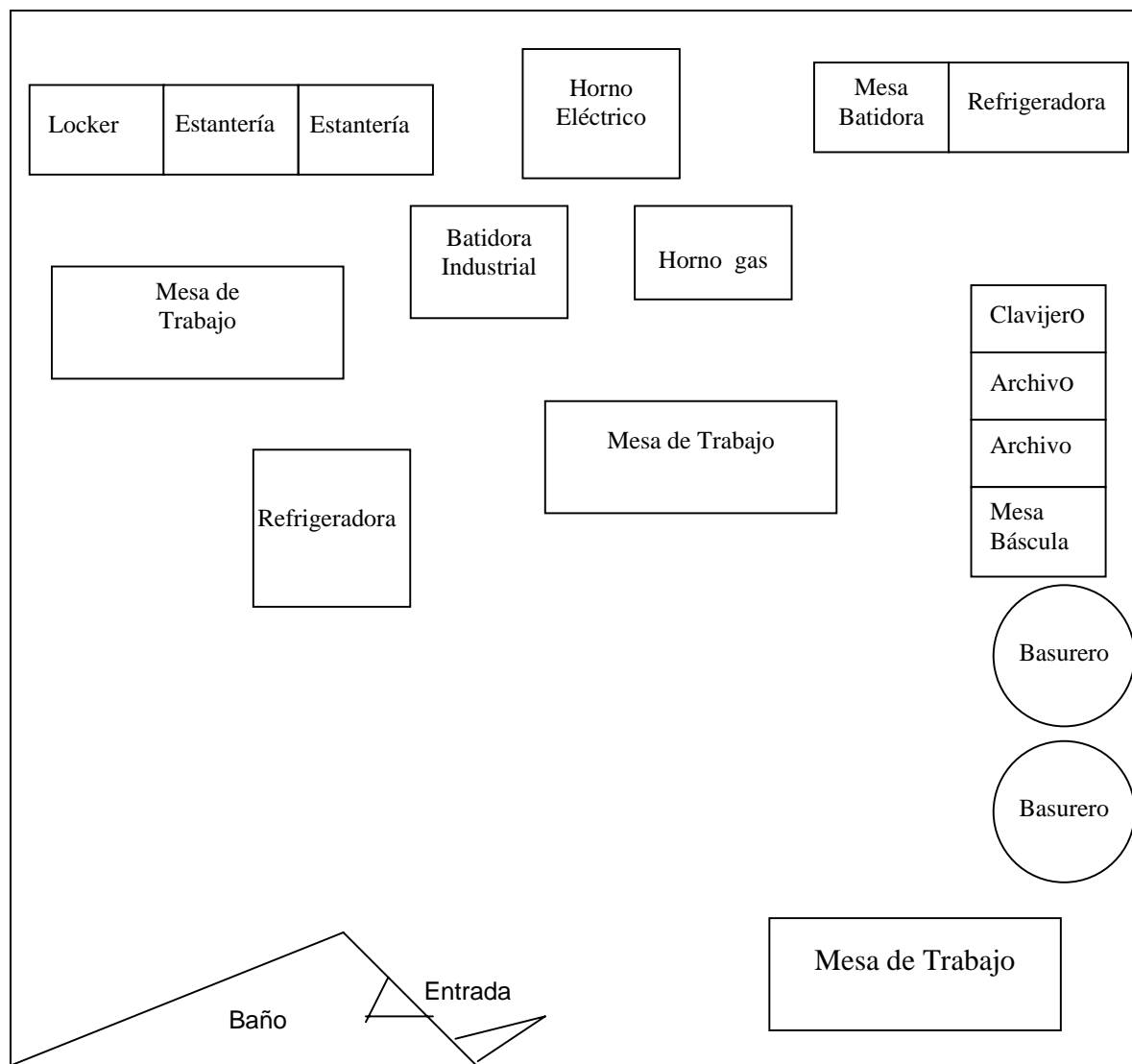
Se utilizará el mismo espacio físico ubicado dentro de las instalaciones del centro de capacitación ocupacional, el cual ocupa un área de ochenta metros cuadrados, con forma rectangular de diez metros de largo por ocho metros de ancho. Dentro de su interior se acomodarán los bienes existentes, detallados en el capítulo anterior, más maquinaria y equipo a adquirir, consistente en lo siguiente:

- 1 Estufa a gas propano de cuatro hornillas
- 1 Horno a gas propano para cincuenta libras
- 1 Tambo de 35 libras y conexión para estufa y horno
- 1 Tambo de 35 libras para repuesto
- 1 Mezcladora refinadora

6.5.4 Soporte de producción

La actividad de capacitación en este taller se apoya en la distribución en planta de los recursos físicos disponibles dentro del área de producción, los cuales hacen posible procesar las materias primas y materiales, de acuerdo al proceso de producción establecido. La distribución en planta para la situación propuesta, básicamente es la misma, con pequeños cambios para permitir la ubicación de la maquinaria, equipo y mobiliario descritos, para mayor ilustración la distribución en planta se presenta a continuación:

GRÁFICO 8
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CAPACITACIÓN LABORAL ADOLESCENTES CON DISCAPACIDAD LEVE Y
MODERADA
DISTRIBUCIÓN EN PLANTA PROPUESTA TALLER DE PANADERÍA Y
REPOSTERÍA



Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Como puede apreciarse en el gráfico anterior, el espacio existente permite acomodar los recursos físicos con que cuenta el taller para su operación, con el agregado de los activos a adquirir. En lo que respecta al proceso de producción

no tiene variantes, en relación al que se presenta en el gráfico cinco, del capítulo anterior.

6.5.5 Recursos

Como se mencionó anteriormente, para realizar la producción, dentro de este proceso de capacitación, es necesario contar con los recursos que se describen a continuación:

6.5.5.1 Humanos

Los recursos humanos que participan en esta actividad, no tienen variantes, respecto a la situación actual y son los siguientes:

- Una instructora, quien dirige las operaciones y pertenece al personal de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República.
- Un auxiliar de la instructora, para apoyar en la coordinación y supervisión de la producción, especialmente de viernes a domingo.
- Ocho operarios, quienes son adolescentes con discapacidad que se encuentran en capacitación, cinco para efectuar la producción de lunes a jueves y tres para el resto de la semana.

6.5.5.2 Físicos

Para la determinación de estos recursos se tomó como base los existentes, con la adición de los que se adquirirán para mejorar las condiciones de producción del taller, de acuerdo al detalle siguiente:

CUADRO 20
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
RECURSOS FÍSICOS PRODUCCIÓN PROPUESTA TALLER PANADERÍA Y
REPOSTERÍA
 (En Quetzales)

CANT	DESCRIPCION	VALOR	MAQ.	EQUI.	MOB.
1	Estufa a gas de cuatro hornillas	1,650.00		1,650.00	
1	Horno a gas para 50 libras	5,500.00		5,500.00	
1	Tambo de 35 libras y conexión para estufa y horno	675.00		675.00	
1	Tambo de 35 libras de repuesto	200.00		200.00	
1	mezcladora refinadora	19,975.00	19,975.00		
	Total	28,000.00	19,975.00	8,025.00	-
(+)	Recursos físicos existentes	26,148.68	21,635.00	3,565.50	948.18
	Total general	54,148.68	41,610.00	11,590.50	948.18

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Para la adquisición de estos bienes la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, en su presupuesto cuenta con los recursos necesarios para financiar la compra, a través de las transferencias respectivas. Además, se puede lograr el aporte de instituciones que apoyan este tipo de proyectos.

6.5.5.3 Materiales

Para desarrollar el programa de producción anual planteado en el cuadro 17, se requerirá la materia prima siguiente:

CUADRO 21
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
RECURSOS MATERIALES PRODUCCIÓN PROPUESTA TALLER PANADERÍA
Y REPOSTERÍA
(Para un año y en Quetzales)

DESCRIPCION	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR
Harina suave	Libras	1337	2.80	3,743.47
Harina dura	Libras	4009	1.95	7,817.64
Agua	Litros	707		-
Manteca	Libras	371	2.95	1,095.56
Margarina	Libras	168	6.15	1,036.14
Levadura	Libras	226	9.00	2,038.04
Sal	Libras	62	2.00	123.19
Polvo para hornear	Libras	42	7.50	312.50
Vainilla	Libras	11	25.40	276.09
Canela en polvo	Sobres	344	1.29	444.02
Azúcar	Libras	520	2.95	1,533.78
Leche	Libras	293	15.00	4,402.16
Huevos	Cartones	56	22.00	1,235.50
Total				24,058.09
(+) Recursos materiales actuales				13,111.85
Total general				37,169.94

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

6.5.5.4 Financieros

Para cubrir los requerimientos financieros necesarios por el incremento de la producción del taller de panadería y repostería, además de los Q. 13,111.85, utilizados actualmente, se requiere contar con Q. 28,000.00 para maquinaria y equipo, más Q. 4,728.00 para gastos de fabricación, Q. 24,058.09 para materia prima de la producción a comercializar y Q. 600.00 para empaque, Q. 14,400.00 para cubrir los servicios por contrato del auxiliar de la instructora. El financiamiento del costo actual de la materia prima, se obtiene del presupuesto de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República. Se requieren recursos adicionales por Q. 69,934.09, los cuales, al analizar la estructura

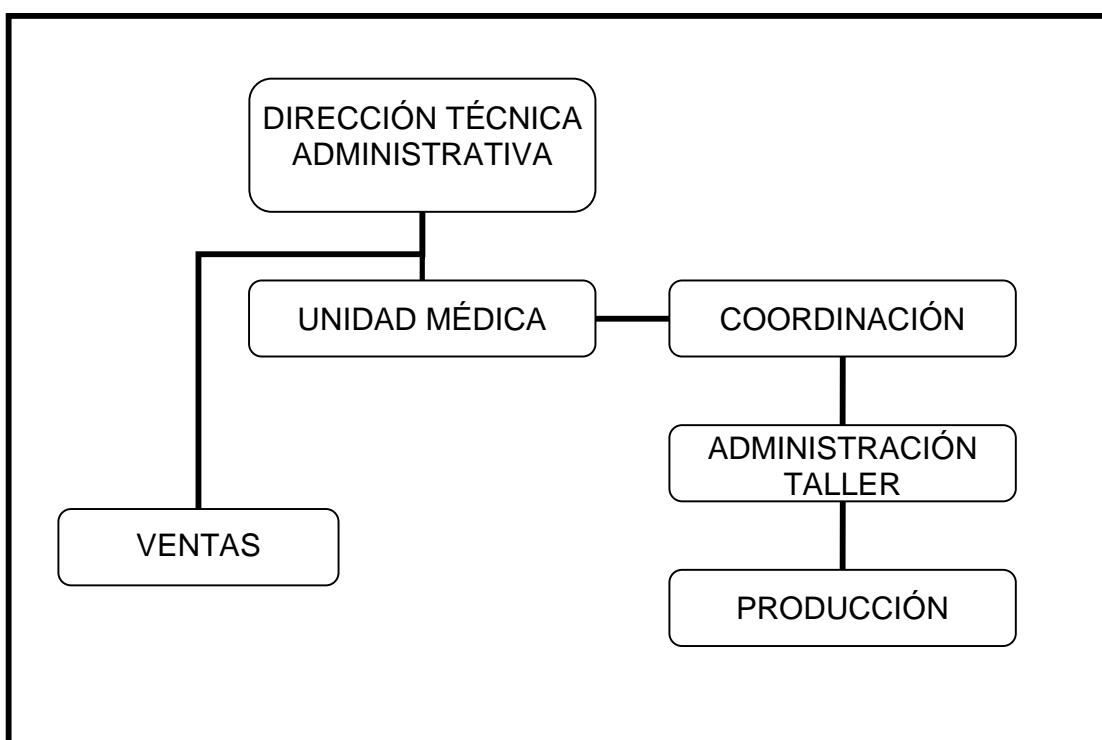
presupuestaria, se pueden sufragar con traslados de fondos dentro del mismo programa “Protección a la niñez y adolescencia en situación de riesgo”, o a través de una transferencia presupuestaria, si se tratara de fondos provenientes de otro programa. Asimismo, se debe considerar que la venta de productos generará ingresos que, de acuerdo al presupuesto de caja, son suficientes para cubrir estas erogaciones, cuyo movimiento de fondos se efectuará por medio del procedimiento de fondos privativos.

6.6 Aspectos administrativos

El incremento de las actividades de producción, para satisfacer la situación propuesta, requiere incorporar al auxiliar de la instructora, para mantener la producción sin interrupciones, por ser el pan un producto de primera necesidad, sin descuidar los aspectos legales y sanitarios, establecidos especialmente para esta clase de producción.

En lo que respecta a la actividad que se realiza, el organigrama se basa en el esquema general del centro, con la utilización de las unidades directamente relacionadas con el funcionamiento del taller de panadería y repostería, el cual, para mayor ilustración, se presenta a continuación:

GRÁFICO 9
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
TALLER DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

6.7 Aspectos financieros

Para desarrollar los aspectos financieros de esta operación, se debe tipificar esta actividad en la categoría de productiva, con orientación social. Tiene como fin instalar una capacidad transformadora de insumos, para producir bienes destinados a satisfacer las necesidades de consumo, sin perder de vista que lleva implícita el objetivo social de capacitar a jóvenes con discapacidad mental, con el objeto de insertarlos a la vida laboral. Los elementos de índole financiero que reporta esta actividad de capacitación están supeditados a los niveles de producción alcanzados, por lo que, en este caso, se propone una expansión para

incrementar la producción comercial a los 365 días del año, con el aprovechamiento total de la capacidad instalada de los adolescentes que participan en la operación. Por la situación especial del recurso humano que participa y el soporte financiero institucional, en su situación operacional, genera los aspectos financieros siguientes:

6.7.1 Inversión fija

La inversión o desembolso inicial, se refiere generalmente a los flujos negativos que ocurren de una sola vez al comienzo de la vida económica de una actividad, que es el horizonte de tiempo que se adopta para la vida útil de los bienes que representan la capacidad instalada de la operación.¹¹

Para el caso de la propuesta de expansión planteada, la inversión fija está constituida por los recursos físicos al servicio del taller ya existentes, los cuales ascienden a Q. 26,148.68, más la inversión de ampliación que equivale a Q. 28,000.00, con una vida útil de diez años y un valor de rescate del diez por ciento.

De esta inversión adicional, para efectos de presentación financiera, después de considerar su valor residual, se estima una depreciación en línea recta del diez por ciento anual.

6.7.2 Capital de trabajo

Representa los recursos financieros necesarios para obtener los insumos, recursos y servicios que deben concurrir al proceso productivo de la actividad. Se causan, como su nombre lo indica, durante la fase de operación y son necesarios

¹¹ Ketelhohn Escobar, W. y Marín Ximenez, J. N. Decisiones de inversión en la empresa. Texto y casos latinoamericanos. Editorial Limusa. México. 2,000. p. 57.

para utilizar y mantener la capacidad instalada, con el fin de elaborar los productos destinados a generar los beneficios previstos.¹²

Los recursos financieros, que componen este apartado, se dividen en las categorías siguientes:

Insumos y materiales: contempla todos los elementos, generalmente bienes intermedios, como materia prima, materiales y combustibles necesarios para la operación. En la situación propuesta para el incremento de la producción para el taller de panadería y repostería, los recursos financieros para cubrir estos requerimientos están dados por Q. 13,111.85 para la producción de autoconsumo y Q. 24,058.09 para los productos a comercializar, más Q. 4,728.00 destinados para gas propano.

Mano de obra: representa el esfuerzo que se realiza sobre los insumos y materiales, para convertirlos en productos terminados. Este rubro lo constituye la participación de los adolescentes que se están capacitando, por lo que, para este caso, no significa erogación que forme parte del capital de trabajo.

Otros gastos: En este apartado se consideran los gastos de operación, administración, venta y financieros. Para el presente caso, únicamente se puede considerar como erogación Q. 600.00 que se utilizará para empaque, como gastos de venta, ya que la administración la ejecuta la instructora, con apoyo de un auxiliar, cuyos servicios se remunerarán por contrato a razón de Q. 1,200.00 al mes, ya que trabajará tres días a la semana, lo que equivale a Q. 14,400.00 al año, el local se encuentra dentro de las instalaciones del centro, energía eléctrica, agua, mantenimiento los absorbe el presupuesto de la secretaría.

Para efectos de cálculo de este rubro, en la situación propuesta, se considera que para absorber la producción de autoconsumo y la comercial, se requiere un capital de trabajo de Q. 55,045.94, según cuadro 22.

¹² Sanin Angel, H. Op. Cit.

6.7.3 Inversión total

Está constituida por la sumatoria de la inversión fija y el capital de trabajo, rubros que se detallan en el cuadro siguiente:

CUADRO 22
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
INVERSIÓN TOTAL PROPUESTA
 (En Quetzales)

DESCRIPCIÓN	ACTUAL	PROPUESTA	TOTAL
Inversión fija	26,148.68	28,000.00	54,148.68
Capital de trabajo	13,111.85	41,934.09	55,045.94
Total	39,260.53	69,934.09	109,194.62

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

De la cantidad consignada en el cuadro anterior, la inversión total real de Q. 83,045.94 (Q. 28,000.00 + 55,045.94) está constituida por el capital de trabajo, más la inversión fija destinada a la compra de maquinaria y equipo adicional para mejorar el proceso de producción.

6.8 Estados financieros

Los estados financieros que la información generada por la operación propuesta, al igual que en la situación actual, son: los estados de costo directo de producción de los tres productos a elaborar, el estado de resultados, por resumen y detalle, estado de situación patrimonial, presupuesto de caja y flujo de efectivo.

6.8.1 Gastos de fabricación y administración

La mayoría de estos estados financieros se elaboraron sobre supuestos que reflejan los costos fijos imputados, cuyo importe y prorratio se efectúa sobre una

nueva distribución de producción para cada producto, como base para los estados financieros, los cuales se presentan en el cuadro siguiente:

CUADRO 23
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
GASTOS DE FABRICACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y VENTAS PROPUESTOS
TALLER PANADERÍA Y REPOSTERÍA
 (En Quetzales)

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL	PAN DULCE	PAN FRANCES	PASTEL
Porcentajes			32	67	1
Gastos fabricación	623	7,477	2,393	5,010	75
Gas propano horno	394	4,728	1,513	3,168	47
Depreciación	229	2,749	880	1,842	27
Gastos de venta	50	600	365	185	
Empaque	50	600	365	185	
Gastos administración	4,528	54,336	17,388	36,405	543
Sueldos	2,578	30,936	9,900	20,727	309
Prestaciones laborales	640	7,680	2,458	5,146	77
Personal por contrato	1,200	7,680	2,458	5,146	77
Energía eléctrica	150	1,800	576	1,206	18
Alquiler	1,000	12,000	3,840	8,040	120
Materiales y útiles limpieza	60	720	230	482	7
Agua	50	600	192	402	6
Mantenimiento	50	600	192	402	6
Total	5,201	62,413	20,145	41,600	618

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Los porcentajes de prorrato que se aplican están en función de las unidades a producir por artículo. Los gastos de fabricación están representados por el consumo de gas propano que utilizará el horno, más las depreciaciones del equipo a adquirir, las cuales se incluyen, únicamente, para efectos financieros. En los gastos de administración, el más significativo corresponde al sueldo de la

instructora quien efectúa labores administrativas de planificación, dirección, control y especialmente supervisión de las actividades que se realizan en el taller.

6.8.2 Estados de costo directo de producción

Estos costos se basan en el importe de la materia prima, mano de obra imputada y gastos de fabricación que absorben las producciones para autoconsumo y comercial propuestas. El costo de producción del pan dulce se presenta a continuación:

CUADRO 24
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CAPACITACIÓN LABORAL ADOLESCENTES CON DISCAPACIDAD LEVE Y
MODERADA
ESTADO COSTO DIRECTO PRODUCCIÓN PROPUESTA PAN DULCE
(Por un año y en Quetzales)

DESCRIPCIÓN	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR	UNIDADES	COSTO UNIDAD
Harina suave	Libras	757	2.80	2,119.60		
Agua	Litros	76		-		
Manteca	Libras	95	2.95	280.25		
Margarina	Libras	95	6.15	584.25		
Levadura	Libras	42	9.00	378.00		
Sal	Libras	6	2.00	12.00		
Polvo para hornear	Libras	24	7.50	180.00		
Vainilla	Libras	6	25.40	152.40		
Canela en polvo	Sobres	190	1.29	245.10		
Azúcar	Libras	237	2.95	699.15		
Leche	Libras	166	15.00	2,490.00		
Huevos	Cartones	32	22.00	704.00		
M. P. producción consumo				7,844.75	10,406	0.75
Harina suave	Libras	1337	2.80	3,743.47		
Agua	Litros	134		-		
Manteca	Libras	168	2.95	497.01		
Margarina	Libras	168	6.15	1,036.14		
Levadura	Libras	74	9.00	668.48		
Sal	Libras	11	2.00	21.74		
Polvo para hornear	Libras	42	7.50	312.50		
Vainilla	Libras	11	25.40	276.09		
Canela en polvo	Sobres	344	1.29	444.02		
Azucar	Libras	418	2.95	1,234.51		
Leche	Libras	293	15.00	4,402.16		
Huevos	Cartones	56	22.00	1,235.50		
M. P. producción comercial				13,871.61	36,753	0.38
Total materia prima				21,716.36	47,159	0.46
Bono producción				5,824.00		
Total mano obra				5,824.00	47,159	0.12
Gas propano				1,513.00		
Depreciación				880.00		
Total gastos fabricación				2,393.00	47,159	0.05
Total costo producción				29,933.36	47,159	0.63

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Del cuadro anterior se establece que para la producción comercial de 36,758 panes dulces, por ser su peso equivalente al 50% del pan de autoconsumo, el costo real equivale a Q. 0.38 en materia prima y Q. 0.05 en gastos de fabricación, que totalizan Q. 0.43, que reportan un remanente al tomar en cuenta el precio de Q. 0.50. Sin embargo, cuando se adicionan los otros elementos del costo, el resultado causa pérdida porque el volumen de producción no es suficiente para absorber estos costos (ver cuadro 27). En cuanto a la calidad está determinada por ingredientes adicionales en su fórmula como: margarina, vainilla, canela en polvo y leche.

Los costos totales en que se incurrirán para la elaboración de pan francés, se presentan a continuación:

CUADRO 25
SECRETARIA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ESTADO COSTO DIRECTO PRODUCCIÓN PROPUESTA PAN FRANCES
(Por un año y en quetzales)

DESCRIPCION	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR	UNIDADES	COSTO UNIDAD
Harina dura	Libras	950	1.95	1,852.50		
Agua	Litros	246		-		
Manteca	Libras	48	2.95	141.60		
Levadura	Libras	36	9.00	324.00		
Sal	Libras	12	2.00	24.00		
Azúcar	Libras	24	2.95	70.80		
M. P. producción consumo				2,412.90	10,406	0.23
Harina dura	Libras	4009	1.95	7,817.64		
Agua	Litros	1038		-		
Manteca	Libras	203	2.95	598.55		
Levadura	Libras	152	9.00	1,369.56		
Sal	Libras	51	2.00	101.45		
Azucar	Libras	101	2.95	299.27		
M. P. producción comercial				10,186.48	87,823	0.12
Total materia prima				12,599.38	98,229	0.13
Bono producción				12,194.00		
Total mano de obra				12,194.00	98,229	0.12
Gas propano				3,168.00		
Depreciación				1,842.00		
Total gastos fabricación				5,010.00	98,229	0.05
Total costo producción				29,803.38	98,229	0.30

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

La producción anual de este producto está programada para obtener 87,823 panes franceses, con destino comercial, en los cuales el costo unitario de materia prima equivale a Q. 0.12 y un costo de fabricación de Q. 0.05, lo que significa un costo de erogación real de Q. 0.17 por unidad, cuyo precio se establece en Q. 0.30, lo que significa que la operación, en forma independiente, alcanza niveles de resultados económicos aceptables.

Los costos anuales para la producción de pasteles, se presentan en el cuadro siguiente:

CUADRO 26
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ESTADO COSTO DIRECTO PRODUCCIÓN PROPUESTA PASTELES
(Por un año y en Quetzales)

DESCRIPCION	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR	UNIDADES	COSTO UNIDAD
Harina suave	Libras	72.00	2.80	201.60		
Agua	Litros	24.00		-		
Margarina	Libras	57.00	6.15	350.55		
Polvo para hornear	Libras	6.00	7.50	45.00		
Azucar	Libras	239.00	2.95	705.05		
Huevos	Cartones	16.00	22.00	352.00		
Relleno jalea o manjar	Libras	48.00	20.00	960.00		
Esencia colorante	Frasco	24.00	10.00	240.00		
M. P. producción consumo				2,854.20	48	59.46
Bono producción				182.00		
Total mano obra				182.00	48	3.79
Gas propano				47.00		
Depreciación				27.00		
Total gastos fabricación				74.00	48	1.54
Total costo producción				3,110.20	48	64.80

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Para este producto se mantiene la producción programada de cuarenta y ocho pasteles, para autoconsumo, de donde el costo unitario de materia prima es de Q. 59.46, al adicionarle los gastos de fabricación reporta un costo que representa la erogación real de Q. 64.80, a un precio estimado de Q.80.00, se logra un resultado positivo.

Para fines de comparación se presentan los principales datos que reportan los cuadros anteriores, de acuerdo al resumen siguiente:

CUADRO 27
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
RESULTADOS UNITARIOS COMPARATIVOS DE PROPUESTA
 (En Quetzales)

CONCEPTO	PAN DULCE	%	PAN FRANCES	%	PASTEL	%
Precio venta	0.61	100.00	0.33	100.00	80.00	100.00
Costo materia prima	-0.46	-0.75	-0.13	-0.39	-59.46	-0.74
Utilidad sobre materia prima	0.15	0.25	0.20	0.61	20.54	0.26
Mano de obra	-0.12	-0.20	-0.12	-0.36	-3.79	-0.05
Utilidad bruta	0.03	0.05	0.08	0.24	16.75	0.21
Gastos fabricación	-0.05	-0.08	-0.05	-0.15	-1.54	-0.02
Pérdida en producción	-0.02	-0.03	0.03	0.09	15.21	0.19

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

En el cuadro anterior, con precios ponderados, el producto que reporta mayor rendimiento sobre el costo de la materia prima es el pan francés, situación que incidió al distribuir la producción diaria a efectuar.

6.8.3 Estados de resultados

Para mayor ilustración, este estado financiero se incluye en dos aspectos, el primero en una versión resumida cuyo objetivo es visualizar la participación de cada uno de los productos elaborados en su aporte a las ventas, costos y utilidades. El segundo en la presentación contablemente aceptada para fines de interpretación y análisis financieros, de acuerdo a los cuadros siguientes:

CUADRO 28
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
RESUMEN ESTADO RESULTADOS PROYECTADO DE PROPUESTA
 (En Quetzales)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	65,213	68,474	71,897	75,492	79,267
Consumo					
Pan dulce	10,406	10,926	11,473	12,046	12,649
Pan francés	6,244	6,556	6,884	7,228	7,589
Pastel	3,840	4,032	4,234	4,445	4,668
Comercial					
Pan dulce	18,377	19,295	20,260	21,273	22,337
Pan francés	26,347	27,664	29,047	30,500	32,025
Costo materia prima	37,170	39,029	40,980	43,029	45,181
Consumo					
Pan dulce	7,845	8,237	8,649	9,082	9,536
Pan francés	2,413	2,534	2,660	2,794	2,933
Pastel	2,854	2,997	3,147	3,304	3,469
Comercial					
Pan dulce	13,872	14,566	15,294	16,059	16,862
Pan francés	10,186	10,695	11,230	11,792	12,381
Mano de obra	18,200	19,110	20,066	21,069	22,122
Pan dulce	5,824	6,115	6,421	6,742	7,079
Pan francés	12,194	12,804	13,444	14,116	14,822
Pastel	182	191	201	211	221
Gastos fabricación	7,477	7,713	7,961	8,222	8,496
Pan dulce	2,393	2,469	2,548	2,631	2,719
Pan francés	5,010	5,168	5,334	5,509	5,693
Pastel	74	76	79	81	84
Ganancia bruta	2,366	2,622	2,890	3,172	3,468
Pan dulce	- 1,152	- 1,165	- 1,179	- 1,194	- 1,210
Pan francés	2,787	3,019	3,262	3,517	3,785
Pastel	730	768	807	849	893
Gastos de ventas	600	630	662	695	729
Ganancia marginal	1,766	1,992	2,229	2,477	2,738

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

El cuadro anterior confirma la propuesta que se tomó a sugerencia de la instructora del taller, la cual establece que el producto con mejores resultados es el pan francés, en cuanto a su costo bajo y mejor aportación a la ganancia, con un proceso de elaboración más simple para la población capacitada.

Las ventas se obtuvieron al cuantificar la producción de autoconsumo, al multiplicar 10,406 unidades de pan dulce a un precio de Q.1.00 cada uno, 10,406 unidades de pan francés a Q.0.60 cada uno y 48 pasteles a Q.80.00 cada uno. Estos precios están basados sobre estimaciones del tamaño de los productos e ingredientes utilizados en su elaboración, ya que se destinan para el consumo. Además se incluye la venta de producto comercial consistente en 36,753 panes dulces a Q. 0.50 cada uno y 87,823 panes franceses a Q. 0.30. Para la proyección se estima una inflación promedio del 5% anual, según publicaciones del Banco de Guatemala.

Los costos de la materia prima están determinados por los establecidos en los cuadros de costo directo de producción, al igual que la mano de obra y gastos de fabricación. Es de hacer notar que la cuantificación de la producción para el autoconsumo, es por un período de once meses, durante cuatro días a la semana. La producción para comercializar se cuantifica para los 365 días del año.

El estado de resultados, en su versión contable, se presenta en el cuadro siguiente:

CUADRO 29
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ESTADO RESULTADOS PROYECTADO DE PROPUESTA
(En Quetzales)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	65,213	68,474	71,897	75,492	79,267
(-) Costo de ventas					
Materia prima	37,170	39,029	40,980	43,029	45,180
Mano obra	18,200	19,110	20,066	21,069	22,122
Total costo ventas	55,370	58,139	61,045	64,098	67,303
Ganancia bruta	9,843	10,335	10,852	11,395	11,964
Gastos de ventas	600	630	662	695	729
Empaque	600	630	662	695	729
Ganancia marginal	9,243	9,705	10,190	10,700	11,235
Gastos fabricación	7,477	7,713	7,962	8,222	8,496
Gas propano	4,728	4,964	5,213	5,473	5,747
Depreciaciones	2,749	2,749	2,749	2,749	2,749
Ganancia en fabricación	1,766	1,992	2,229	2,478	2,739
Gastos de administración	49,808	52,298	54,913	57,659	60,542
Pérdida en operación	- 48,042	- 50,307	- 52,685	- 55,181	- 57,803

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

En el cuadro anterior se incluyen elementos que son datos inferidos, sobre costos imputados, como la mano de obra que aportan los alumnos, gastos de administración que están incluidos dentro del presupuesto de funcionamiento de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República. Sin embargo, es de hacer notar que la operación genera ganancia en fabricación, la pérdida es causada por los gastos de administración, los cuales por tratarse de una institución pública con varios años de operar, sus gastos de funcionamiento se han incrementado considerablemente.

6.8.4 Presupuesto de caja

Para la operación propuesta, el movimiento de efectivo generado por la actividad a desarrollar, se refleja en el cuadro siguiente:

CUADRO 30
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
PRESUPUESTO DE CAJA DE PROPUESTA
 (En Quetzales)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL		52,583	76,434	101,477	127,773
INGRESOS					
Inversión inicial	57,868	-	-	-	-
Inversión fija	28,000				
Materia prima	26,392				
Gastos fabricación	2,926				
Gastos de ventas	550				
Ventas	65,213	68,474	71,897	75,492	79,267
TOTAL INGRESOS	123,081	121,057	148,331	176,969	207,040
EGRESOS					
Inversión fija	28,000				
Materia prima	37,170	39,028	40,980	43,029	45,180
Gastos fabricación	4,728	4,964	5,213	5,473	5,747
Gastos de ventas	600	630	662	695	729
TOTAL EGRESOS	70,498	44,623	46,854	49,197	51,657
SALDO CAJA	52,583	76,434	101,477	127,773	155,383

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

En el cuadro anterior se refleja el movimiento de efectivo que generará esta actividad en la elaboración de los productos.

6.8.5 Estado de situación financiera

La situación financiera para esta actividad se refleja en el estado siguiente:

CUADRO 31
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DE PROPUESTA
 (En Quetzales)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO	106,732	127,834	150,128	173,675	198,536
Corriente	52,583	76,434	101,477	127,773	155,383
Caja y bancos	52,583	76,434	101,477	127,773	155,383
Propiedad, planta y Eq.	54,149	51,400	48,651	45,902	43,153
Maquinaria	22,691	21,539	20,387	19,235	18,083
Equipo	30,464	28,917	27,371	25,824	24,277
Mobiliario	994	944	893	843	792
PASIVO	-	-	-	-	-
CAPITAL	106,732	127,834	150,128	173,675	198,536
Cuenta capital	58,690	- 20,821	- 53,589	- 87,721	- 123,284
Pérdida del ejercicio	- 48,042	- 50,307	- 52,685	- 55,181	- 57,803
Pérdida acumulada		- 98,349	- 151,033	- 206,214	- 264,017

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Como puede observarse los resultados de la operación se ven reflejados en los elementos que conforman el capital.

6.8.6 Flujo de efectivo

El movimiento de efectivo que genera la propuesta planteada a través de los elementos que interrelaciona este estado, permite establecer el valor presente neto (VPN), el cual al comparar los ingresos con los egresos, actualiza la cantidad de dinero que se obtendría como resultado de la operación, es decir, que se basa en el principio general que un proyecto es conveniente, siempre que los ingresos

asociados al mismo son, por lo menos, iguales o mayores que sus costos, situación que se presenta en el cuadro siguiente:

CUADRO 32
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DE PROPUESTA
 (En Quetzales)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESEMBOLSO INVERSIÓN INICIAL						
Inversión fija	- 28,000					
Capital Trabajo	- 55,046					
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO						
Ventas		65,213	68,474	71,897	75,492	79,267
Materia prima		- 37,170	- 39,029	- 40,980	- 43,029	- 45,180
Mano obra		- 18,200	- 19,110	- 20,066	- 21,069	- 22,122
Gastos de venta		- 600	- 630	- 662	- 695	- 729
Gastos fabricación		- 4,728	- 4,964	- 5,212	- 5,473	- 5,747
Depreciación		- 2,749	- 2,749	- 2,749	- 2,749	- 2,749
Gastos administración		- 49,808	- 52,298	- 54,913	- 57,659	- 60,542
Pérdida		- 48,042	- 50,306	- 52,684	- 55,181	- 57,803
Adición de la depreciación		2,520	2,520	2,520	2,520	2,520
FLUJO EFECTIVO TERMINAL						
Capital Trabajo						55,046
Valor libros inversión fija						14,255
Inserción laboral			28,800	30,240	31,752	33,340
Costo atención adolescentes			83,592	87,772	92,160	96,768
FLUJO NETO EFECTIVO	- 83,046	- 45,522	64,606	67,848	71,251	144,126
VPN (12%)	103,167.52					

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

El procedimiento utilizado en este cálculo, es igual que en la situación actual, a excepción que no estableció el Flujo de efectivo descontado, ya que se aplicó la fórmula que se encuentra instalada en el programa Microsoft Office.

En este caso, con el incremento de la producción, al establecer el valor presente neto reporta un valor positivo.

6.9 Análisis comparativo

Los datos cuantitativos consignados en los cuadros presentados en las situaciones actual y propuestas, desarrollados en los capítulos V y VI, permiten efectuar una comparación para visualizar los resultados de ambos escenarios, con la idea indicar los aspectos positivos que implican los cambios propuestos, de acuerdo al cuadro siguiente:

CUADRO 33
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ANÁLISIS COMPARATIVO SITUACIONES ACTUAL Y PROPUESTA
(En Quetzales)

CONCEPTO	PROPUESTA	ACTUAL	VARIACIÓN
Recursos físicos	54,148.68	26,148.68	28,000.00
Recursos materiales	37,169.94	13,111.85	24,058.09
Gastos fabricación -anual-	7,477.00	12,386.00	- 4,909.00
Gastos administración -anual-	49,808.00	49,808.00	-
Pan dulce. Costo unitario materia prima	0.38	0.75	- 0.38
Pan dulce. Costo unitario ponderado materia prima	0.46	0.75	- 0.29
Pan dulce. Costo unitario mano de obra	0.12	0.63	- 0.51
Pan dulce. Costo unitario gastos fabricación	0.05	0.71	- 0.66
Pan dulce. Costo unitario de producción	0.63	2.10	- 1.47
Pan francés. Costo unitario materia prima	0.12	0.23	- 0.12
Pan francés. Costo unitario ponderado materia prima	0.13	0.23	- 0.10
Pan francés. Costo unitario mano de obra	0.12	0.19	- 0.07
Pan francés. Costo unitario gastos fabricación	0.05	0.21	- 0.16
Pan francés. Costo unitario de producción	0.30	0.64	- 0.33
Pastel. Costo unitario materia prima	59.46	59.46	-
Pastel. Costo unitario mano de obra	3.79	5.04	- 1.25
Pastel. Costo unitario gastos fabricación	1.54	56.77	- 55.23
Pastel. Costo unitario de producción	64.80	121.27	- 56.48
Ventas	65,213.00	20,490.00	44,723.00
Costo ventas	55,370.00	24,112.00	31,258.00
Pérdida ó Utilidad bruta	9,843.00	- 3,622.00	13,465.00
Ganancia marginal	9,243.00		9,243.00
Pérdida ó Utilidad fabricación	1,766.00	- 16,008.00	17,774.00
Pérdida ó Utilidad operación	- 48,042.00	- 65,816.00	17,774.00
Inversión inicial	- 83,046.00	- 13,112.00	- 69,934.00
Saldo caja final del período	155,383.05	53,880.11	101,502.94
Valor presente neto VPN	103,167.52	- 61,133.03	164,300.55

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Recursos físicos: la diferencia, de Q. 28,000.00, está representada por la inversión en maquinaria y equipo que se propone para reducir costos de energía del horno actual que es eléctrico, en relación al gasto de gas. Se incluye la utilización de una batidora refinadora y una estufa para mejorar la capacidad de producción, además de que su utilización familiariza a los adolescentes

capacitados con el equipo que encontrarán en las panaderías comerciales, donde serán ubicados.

Recursos materiales: la variación, de Q. 24,058.09, se origina del incremento en requerimiento de materia prima destinada a la elaboración de producto para uso comercial, al trabajar la totalidad de la capacidad instalada en mano de obra de los adolescentes en capacitación.

Gastos de fabricación: la reducción, de Q. 4,909.00, se debe a que se elimina el consumo de energía eléctrica para el horno por Q. 12,386.00. En la propuesta se tendrán gastos de fabricación de gas para el horno de Q. 4,728.00, más depreciación, para efectos financieros, de los activos a adquirir de Q. 2,749.00.

Gastos de administración: este rubro, de Q. 49,808.00, no varía en ambas situaciones. Constituyen gastos fijos que no representan erogación directa de fondos para desarrollar la producción, en vista de que ya están considerados dentro del presupuesto de funcionamiento de la institución.

Pan dulce: los costos unitarios de este producto, referente a la materia prima, se reducen como resultado de que la presentación del pan dulce comercial, a un cincuenta por ciento del peso del pan para autoconsumo. En relación al efecto de la mano de obra y gastos de fabricación en el costo de producción, disminuyen por el incremento de la producción y prorrateo de la nueva mezcla a procesar.

Pan francés: el comportamiento de los costos unitarios de este producto reportan resultados similares al pan dulce, ya que obedecen a las mismas condicionantes.

Pastel: este producto no se producirá para uso comercial, por lo tanto las variaciones en sus costos unitarios se originan en la reasignación de costos de

mano de obra y gastos de fabricación, por la nueva mezcla de productos a elaborar.

Ventas: el incremento en los ingresos, de Q. 44,723.00, representa el 218% sobre la situación actual que constituye las ventas de los productos con destino comercial.

Costo de ventas: la variación en estos costos variables, de Q. 31,258.00, representa el 130% sobre la situación actual, aspecto que constituye un elemento positivo para la situación propuesta, ya que el incremento de los costos está, significativamente, por debajo de los ingresos.

Pérdida o utilidad bruta: este rubro es el resultado de los dos elementos descritos anteriormente y la variación equivale a la absorción de la pérdida de Q. 3,622.00 en la situación actual, más Q. 9,843.00 de utilidad en la propuesta.

Pérdida o utilidad de fabricación: el resultado de la situación actual lo provoca, en su mayoría, el consumo de energía eléctrica del horno y la variación, de Q. 17,774.00, está representada por la suma de la pérdida de Q. 16,008.00 más la utilidad de la situación propuesta de Q. 1,766.00.

Pérdida o utilidad en operación: este dato se obtiene al considerar dentro de los resultados, costos de administración inferidos del presupuesto de funcionamiento de Q. 49,808.00, para ambas situaciones, por lo que la variación de Q. 17,798.00 se mantiene.

Inversión inicial: la variación, de Q. 69,934.00, está dada por el incremento en el capital de trabajo de Q. 41,934.00 más Q. 28,000.00 de inversión fija.

Saldo caja al final del período: en ambas situaciones existe saldo positivo al final del período, lo que significa que los ingresos, generados por la operación, superan a los egresos, dando como resultado una formación de capital que permite autofinanciar la actividad.

Valor actual neto: este indicador mejora, considerablemente, en la situación propuesta, ya que reporta un valor positivo.

6.10 Evaluación financiera

El análisis de los datos cuantitativos plasmados en los estados financieros, permite arribar a consideraciones válidas sobre la situación financiera de la operación propuesta en el segundo escenario. El objetivo básico es establecer la autosostenibilidad financiera, que viabilice continuar con las labores de capacitación ocupacional.

En vista de que al incluir los gastos de administración inferidos, la actividad reporta pérdida. Al tomar en consideración que estos gastos no representan erogación requerida directamente por la operación. Por tratarse de una entidad pública, con varios años de operar, el monto que ha alcanzado este rubro no es posible ser absorbido por los volúmenes de producción propuestos. Por lo tanto, el análisis se efectuará con los datos que arrojan los resultados hasta la utilidad de fabricación.

Por la información disponible, para el primer año de operaciones, en esta evaluación se utilizarán herramientas simples como: análisis de rendimiento, tasa de recuperación de la inversión, retorno al capital, tasa de retorno al capital, rentabilidad de la inversión y punto de equilibrio, con su porcentaje de seguridad.

Análisis de rendimiento

Esta herramienta se desarrolla al aplicar el análisis de porcentajes integrales a las partidas del Estado de resultados, consistente en comparar cada uno de los rubros de este estado con relación a las ventas, las cuales se igualan al cien por ciento para constituir la cifra base, de acuerdo al cuadro siguiente:

CUADRO 34
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ANÁLISIS DE RENDIMIENTO SITUACIÓN PROPUESTA
 (En Quetzales)

CONCEPTO	Q.	%
Ventas	65,213	100.00
(-) Costo de ventas		
Materia prima	37,170	57.00
Mano obra	18,200	27.91
Total costo ventas	55,370	84.91
Ganancia bruta	9,843	15.09
Gastos de ventas	600	0.92
Empaque	600	0.92
Ganancia marginal	9,243	14.17
Gastos fabricación	7,477	11.47
Ganancia en fabricación	1,766	2.71

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Al comparar estos rendimientos con los de la industria, en el nivel de microempresa, donde se obtiene un promedio de treinta y seis por ciento de

ganancia en fabricación, los rendimientos establecidos en el estado de resultados anterior están bajos.

Esta situación se debe, básicamente, a que la actividad se desarrolla sin fines de lucro, con un porcentaje para autoconsumo. En su elaboración se incluyen ingredientes adicionales que no se utilizan normalmente en los productos comerciales.

Tasa de recuperación de la inversión

Establece el porcentaje de la inversión que se recuperará durante el primer año de operaciones. Para efectos de estos indicadores se requiere evaluar la inversión que se utilizará en equipo adicional, necesario para trabajar la propuesta planteada.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión Adicional}} \times 100 = \frac{1,766.00}{28,000.00} \times 100 = 6.3071\%$$

Este resultado indica que de la inversión adicional se recuperará el 6.3071 %, durante el primer año de operaciones.

Período de recuperación de la inversión

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Inversión adicional}}{\text{Utilidad} + \text{Depreciación}} = \frac{28,000.00}{1,766.00 + 2,749.00} = 6.1606$$

De acuerdo a los datos anteriores se establece que la inversión requerida se recuperará en un período poco mayor a seis años.

Retorno de capital

$$\text{Fórmula} = \text{Utilidad} + \text{Depreciación} = 1,766.00 + 2,749.00 = 4,545.00$$

La cantidad de Q. 4,545.00 es el monto que anualmente retornará, en este caso está constituido por la utilidad más la depreciación gasto, aplicables de todos los elementos que componen ese indicador.

Tasa de retorno de capital

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Retorno de capital}}{\text{Inversión adicional}} \times 100 = \frac{4,545.00}{28,000.00} \times 100 = 16.2321\%$$

Sobre el capital invertido para la inversión adicional, a utilizar en la situación propuesta, se obtendrá un retorno del mismo de un 16.2321% anual.

Punto de equilibrio

Es la situación financiera en la cual los ingresos igualan a los gastos, es decir que es la capacidad de absorción que tiene la ganancia marginal de cubrir los gastos fijos, de donde en este punto no se obtienen ganancias, ni se provocan pérdidas.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ Contribución a la ganancia}} = \frac{7,477.00}{0.1509} = 49,549.37$$

Comprobación:

Costo ventas =	49,549.37	x	0.8491	=	42,072.37
Gastos fijos				Q.	7,477.00
Punto de equilibrio				Q.	49,549.37

Margen de seguridad

Se conoce, también, como Margen de equilibrio y es el porcentaje que mide el rango a donde las ventas pueden disminuir sin producir pérdidas, se obtiene de la diferencia entre las ventas y el punto de equilibrio.

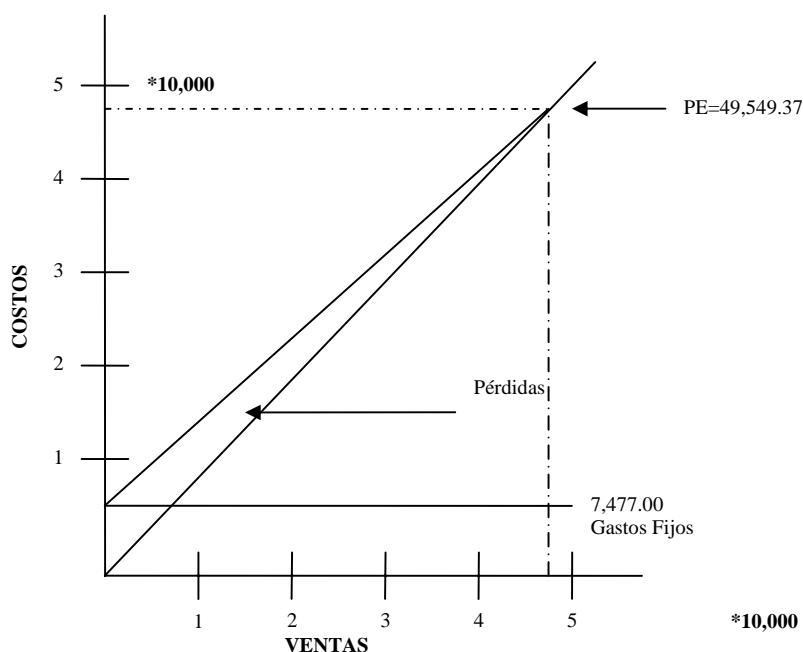
$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Ventas} - \text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{65,213.00 - 49,549.37}{65,213.00} \times 100 = 24.019\%$$

Ventas	Q. 65,213.00	100.00 %
Punto de equilibrio	Q. 49,549.37	75.98 %
Margen de seguridad	Q. 15,663.63	24.02 %

Gráfica punto de equilibrio

Es una representación esquemática a través de la cual se visualiza el punto donde los ingresos alcanzan a los costos totales, de acuerdo al gráfico siguiente:

GRÁFICO 10
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
TALLER DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA
PUNTO DE EQUILIBRIO SITUACIÓN PROPUESTA
 (En Quetzales)



Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

Como puede apreciarse en el eje vertical se marcan los costos y en el horizontal las ventas. La línea paralela al eje horizontal, marca los gastos fijos, que se mantienen constantes en Q. 7,477.00. La línea de los ingresos parte del valor cero, a cuarenta y cinco grados en el plano. La línea de los gastos variables se origina a la altura del valor de los gastos fijos. Ambas líneas, al cruzarse marcan el punto de equilibrio en Q. 49,549.37. El área que delimitan estas líneas, bajo el punto de equilibrio, identifican las pérdidas. La parte superior corresponde a las ganancias.

6.11 Evaluación social

El mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la población tiene un impacto directo sobre el bienestar y el crecimiento económico. Sobre el bienestar, su efecto estriba en mejorar las condiciones de vida de la población y en brindar mayor número de días de vida saludable, que puedan ser disfrutados por los individuos y sus familias. Un impacto económico importante de la inversión social, además de mejorar la rentabilidad social de las inversiones en educación, es mejorar la productividad en el trabajo. Las ganancias en producto social, como resultado de los días de incapacidad evitados y los de vida productiva agregados, como consecuencia del aumento en la vida útil de la población, tal es el caso de los adolescentes discapacitados, objeto de este análisis, que se preparan para ser insertados a la vida laboral.¹³

La evaluación social de proyectos persigue medir la contribución de los proyectos al crecimiento económico del país. Esta información debe ser considerada por los encargados de tomar decisiones, para así poder programar las inversiones para que tengan mayor impacto positivo. Sin embargo, debido a que la evaluación social no podrá medir todos los costos y beneficios de los proyectos, la decisión final dependerá, también, de otras consideraciones económicas, políticas y sociales. Habrá proyectos con altas rentabilidades sociales, que, a su vez, generan otros beneficios que no ha sido posible medir, los cuales, obviamente, deberán realizarse. Se presentarán otros que tienen rentabilidades sociales negativas y que también generan costos sociales intangibles, los que de ninguna manera querrán emprenderse. Sin embargo, habrá proyectos que, teniendo rentabilidades sociales positivas, generan costos intangibles y otros que teniendo rentabilidades negativas, inducen beneficios sociales intangibles. Es en estos

¹³ Ruano Estrada, J. El Desarrollo Social en la Agenda Estatal. “Primer Diplomado en Población y Desarrollo con énfasis en Administración y Políticas Públicas.” Instituto Nacional de Administración Pública. Guatemala. 2,003. p.13.

últimos casos, donde la evaluación social del proyecto tiene gran utilidad, puesto que arroja la información que es más pertinente para la toma de decisiones.

La evaluación social del proyecto es, asimismo, utilísima para el caso de tomar decisiones respecto a proyectos que significan un drenaje al presupuesto del Estado, en el caso de proyectos que tienen rentabilidad privada negativa y que por su carácter social, es en el ámbito estatal donde operan.¹⁴

Los efectos sociales de la actividad que se analiza en este trabajo son de suma importancia, ya que los resultados financieros son bajos, con pérdida si se toman en cuenta los costos administrativos imputados, por lo que para medir el impacto social, se incluyen indicadores relacionados directamente con la población capacitada, bajo el criterio de análisis incremental, con la valoración y explicación de la diferencia entre las situaciones con y sin proyecto, de acuerdo al cuadro siguiente:

CUADRO 35
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL
ANÁLISIS INCREMENTAL INDICADORES SOCIALES
 (En Quetzales y Unidades)

CONCEPTO	PROPUESTA	ACTUAL	VARIACIÓN
Inversión fija por alumno	3,500	5,230	- 1,730
Capital de trabajo por alumno	5,242	2,622	2,619
Inversión total por alumno	8,742	7,852	890
Gasto anual de fabricación por alumno	935	2,477	- 1,543
Pan dulce. Unidades por alumno, al año	5,895	2,081	3,814
Pan francés. Unidades por alumno al año	12,279	2,081	10,197
Pastel. Unidades por alumno al año	6	10	- 4
Ventas por alumno al año	8,152	4,098	4,054
Costo ventas por alumno al año	6,921	4,822	2,099
Salarios generados al año por alumnos capacitados	28,800	18,000	10,800
Gasto institucional al año por alumnos capacitados	83,592	52,245	31,347

Fuente: Secretaría de Bienestar Social. Investigación de campo.

¹⁴ Fontaine, ER. Evaluación Social de proyectos. Ediciones Universidad Católica. Instituto de Economía. Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile. 1,998. p.51.

Al analizar los indicadores consignados en el cuadro anterior, se establece que el efecto de la inversión, que posibilita el incremento de la producción, es positiva para la participación de los adolescentes capacitados, especialmente en los volúmenes de productos a procesar, de acuerdo a las consideraciones siguientes:

Inversión fija por alumno: la variación positiva de este indicador se debe a la inversión en equipo que se efectuará para que en el taller se cuente con mejor equipo, para favorecer los niveles de producción y lograr mayor conocimiento de equipamiento de uso común en panaderías comerciales.

Capital de trabajo por alumno: el incremento por adolescente capacitado obedece a la adquisición de mayores cantidades de materia prima, para aprovechar la capacidad instalada por persona y equipo, con producción durante todo el año.

Inversión total por alumno: este indicador positivo es consecuencia de los índices anteriores.

Gastos de fabricación anual por alumno: este resultado determina el efecto sobre la eficiencia en la producción, de la inversión que se propone, para mejorar el proceso de aprendizaje.

Unidades producidas por alumno al año: el incremento de las unidades a producir, obedece a los volúmenes destinados a la venta, los cuales, por razones comerciales, se reducirán en su tamaño y peso, situación que permitirá a los adolescentes capacitados adquirir mayor destreza en su elaboración.

Ventas por alumno al año: el incremento de este rubro, en un 98.92% (4,054 / 4,098) favorece la decisión de inversión, ya que eleva el índice de productividad por alumno.

Costo de ventas por alumno al año: el incremento del 43.52% (2,099 / 4,822) en este indicador, confirma los efectos de la inversión sobre la productividad por alumno, ya que los costos suben en un porcentaje menor a las ventas, situación que favorece el proceso de toma de decisiones para ejecutar la propuesta, al considerar el impacto social que la misma representa.

Salarios generados por alumno: este indicador representa el resultado del proceso de capacitación, como producto de la inserción laboral programada, la cual, por las razones especiales de la misma, para efectos de cálculo, se toma como base los niveles de remuneración otorgados a los adolescentes, ya que, en su mayoría, se desempeñan en labores al alcance de su capacidad.

Gasto institucional por alumno al año: representa el ahorro para el Estado al incorporarse los alumnos a la actividad laboral, significando un efecto multiplicador, al utilizar estos fondos en otras promociones de adolescentes a capacitar.

Otro beneficio, por la condición especial de la población capacitada, lo constituye que la maquinaria y equipo a incorporar al Taller, así como el producto comercial a elaborar son de uso común en las panaderías.

Además de los aspectos anteriores, la discapacidad mental puede ser considerada como un problema médico, psicológico o educacional, pero en última instancia, un problema social, por lo que al lograr la incorporación laboral conlleva beneficios para la sociedad, con efectos directos sobre las familias de los adolescentes capacitados, alejándolos de actividades no recomendables.

CAPÍTULO VII

ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA

El presente capítulo se incluye con el objetivo de contar con un procedimiento para controlar la captación de los fondos que genere la venta de los productos a comercializar y utilización de los mismos en la adquisición de bienes y servicios necesarios para su producción.

7.1 Identificación de los ingresos estatales

Según el artículo 237 de la Constitución Política de la Republica, el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado, aprobado para cada ejercicio fiscal, incluirá la estimación de todos los ingresos a obtener.

Según la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97, Artículo 11. Presupuesto de Ingresos, los presupuestos de ingresos contendrán la identificación específica de las distintas clases de ingresos y otras fuentes de financiamiento, incluyendo los montos estimados para cada una de ellos.

Artículo 25. Ejecución del Presupuesto de Ingresos, se regirá por las leyes y reglamentos que determinan la creación y administración, así como por las normas y procedimientos establecidos por el órgano rector del sistema presupuestario.

El Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, aprobado por Acuerdo Ministerial 233-2000, de fecha 29 de diciembre de 2000, clasifica los ingresos, por fuente de financiamiento, de la forma siguiente:

CÓDIGO	DENOMINACIÓN
10	Recursos del Tesoro
20	Recursos del Tesoro con afectación específica
30	Recursos propios de las Instituciones
40	Crédito Interno
50	Crédito Externo
60	Donaciones Externas
70	Donaciones Internas

Al analizar el presupuesto de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, para la operación del taller de panadería y repostería del Centro de capacitación ocupacional, de las fuentes de financiamiento consignadas anteriormente incluye las siguientes:

Ingresos corrientes: se identifican como fuente “11”, los cuales constituyen recursos de la administración central originados en la recaudación tributaria, excedentes financieros del Tesoro, saldos disponibles de años anteriores, los recursos no tributarios, los provenientes de venta de acciones y participaciones, de activos y otros que ingresan al Tesoro, los cuales tienen como objeto financiar gastos sin asignación predeterminada en ordenamiento legal vigente.

Ingresos privativos: se identifican como fuente “31”, se conocen también como Ingresos propios y constituyen los recursos provenientes de la venta de bienes o servicios de los entes, con fines empresariales, así como los provenientes de la venta de activos, cobros de tasas, arrendamientos.

7.2 Ingresos propios

De conformidad con la Ley Orgánica del Presupuesto, Artículo 31. Ingresos propios, la utilización de los ingresos que perciban las diferentes instituciones,

producto de su gestión, se ejecutará de acuerdo a la percepción real de los mismos.

El Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo 240-98, Artículo 20. Ingresos propios, los ingresos que en virtud de leyes ordinarias, acuerdos gubernativos, convenios o donaciones perciban y administren las diferentes dependencias del Organismo Ejecutivo, deben utilizarse exclusivamente para cubrir gastos en que tales dependencias incurran para la elaboración de los productos o del mantenimiento de los servicios que prestan. Estos recursos deberán incluirse dentro del anteproyecto del presupuesto.

El Acuerdo Gubernativo 18-2006, del 23 de enero de 2,006, Artículo 51. Ingresos privativos de la Secretaría de Bienestar Social, se consideran ingresos privativos de la Secretaría de Bienestar Social, los provenientes de cuotas de cooperación en concepto de servicios prestados en determinados programas, arrendamientos y otras actividades, así como los que le asigne el Presidente Constitucional de la República o el Congreso de la República. Dichos ingresos se destinarán conforme a las necesidades de la Institución y se ejecutarán de acuerdo a la programación anual que para el efecto autorice el Despacho Superior de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República.

Los ingresos propios que generará esta actividad, por la venta de productos, serán de Q. 44,724.00 para el primer año de operaciones, que equivale a Q. 18,377.00 para pan dulce y Q. 26,347.00 para pan francés.

7.3 Destino de los fondos

Los fondos propios captados se destinarán, básicamente, a la adquisición de materia prima para la elaboración del producto con destino comercial, cuyo monto, será de Q. 13,872.00 para producir 36,753 panes dulces al año y Q. 10,186.00 para 87,823 panes franceses.

7.4 Formas a utilizar

En este apartado se incluyen las formas que se proponen para ejecutar el procedimiento de captación y destino de fondos a utilizar dentro de la operación, los que se incorporarán al movimiento del Fondo rotativo interno del centro, por lo que se describirán los nuevos formatos y se mencionarán los existentes.

Envío de productos

Objetivo: Registrar la recepción de producto por parte del detallista.

Descripción: Contiene espacios para anotar el nombre de la persona que recibe, fecha, nombre, dirección y teléfono del negocio, identificación de los productos enviados, precio unitario de cada tipo de producto, unidades enviadas por producto, valor de los productos enviados, total del valor de los productos enviados, firma y nombre de quien entrega y recibe.

Destino: Original para quien recibe, copia para control del centro.

Liquidación de productos

Objetivo: Efectuar el cobro de los productos entregados al detallista.

Descripción: Contiene el nombre personal y comercial del detallista, fecha, nombre, dirección y teléfono del negocio, identificación de los productos a cobrar, precio unitario de cada tipo de producto, unidades y valor de los productos a

cobrar, total del valor de los productos, número de forma 63-A2 que se extendió, como constancia del cobro, firma y nombre de quien cobra y de quien paga.

Destino: Original para el detallista y copia para archivo del centro.

Control envíos y cobros de productos

Objetivo: Llevar cuenta corriente al movimiento de productos.

Descripción: Fecha del registro, identificación de los productos, comprobante que respalda la operación, envío de producto o recibo 63-A2, producto entregado en unidades y valores, liquidado en unidades y valores, saldo en unidades y valores. En caso extremo, si se autorizara una devolución, se anotará en las columnas para liquidarlo.

Remesa fondos a Tesorería

Objetivo: Entregar copia de recibos 63-A2, con sus respectivas boletas de depósito, adjunto al formulario de remesa.

Descripción: Período de recaudación, número de recibo 63-A2, nombre de la persona a quien se le emitió el recibo, valor del recibo, sumatoria de los recibos, firma y sello del director del centro.

Destino: Original adjunto a copia de recibos. Duplicado para archivo del centro.

Los formatos anteriores se incluyen como anexos dentro de este documento.

Además de los formatos propuestos, en los procedimientos de liquidación de Fondo rotativo interno y Recepción de fondos privativos, se utilizan los formatos siguientes:

Recibos 63-A2: son autorizados por la Contraloría General de Cuentas, se utilizan como comprobante en el ingreso de dinero, en original para enterante y copia para adjuntar a remesa que se envía a la sección de Tesorería.

Planilla gastos de fondo rotativo interno: sirve para tramitar ante la Unidad de administración financiera el reintegro de gastos efectuados en un período determinado, se emite original que se entrega con los comprobantes de pago correspondientes a la UDAF y copia para el archivo del centro.

7.5 Procedimiento

Para la operatoria en el control de estos ingresos, a efecto de propiciar fluidez en el flujo de fondos y una fiscalización adecuada, se presenta el procedimiento siguiente:

CENTRO CAPACITACIÓN OCUPACIONAL	CONTROL INGRESOS PRIVATIVOS	Fecha: 13-10-06 Elaborado por: G. Ovalle
<p>OBJETIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar ingresos por venta de productos del taller de panadería y repostería y contar con disponibilidad de fondos para pago de bienes y servicios a proveedores, por requerimientos del mismo taller. 		
<p>NORMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cualquier erogación para el taller de panadería y repostería debe estar incluido en el presupuesto y fondo rotativo interno autorizado para el centro. • La relación comercial que se establezca con el detallista debe estar avalada con un documento legal, elaborado por la Dirección de asesoría jurídica de la institución. • El dinero recibido por la venta de productos debe estar soportado por el recibo correspondiente, emitido en formato 63-A2 autorizado por la Contraloría General de Cuentas. • El dinero recibido debe ser depositado en el banco que decidan las autoridades de la institución. • No se entregará productos al detallista, si antes no ha cancelado el envío anterior. • El reintegro de fondos, por gastos incurridos en la elaboración de pan, se tramitará en la planilla de fondo rotativo interno que presente, para tal fin, la Dirección del Centro ante la UDAF. • La producción total del día debe enviarse al detallista, para aprovechar la vida útil y mantener la calidad del pan. • Las devoluciones únicamente se aceptarán dentro de las veinticuatro horas siguientes de recibido el producto, para lo cual se hará constar en acta el motivo debidamente justificado, cuya circunstancia se comunicará a la Directora del programa, para la autorización respectiva. • La fiscalización del manejo de los fondos y utilización de la materia prima y materiales estará a cargo de la Dirección de auditoría interna y fiscalización. 		

CENTRO CAPACITACIÓN OCUPACIONAL	CONTROL INGRESOS PRIVATIVOS		Fecha: 13-10-06 Elaborado por: G. Ovalle
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD	
Secretaria Dirección centro capacitación ocupacional	01	Recibe y revisa cantidad y calidad producción del día del taller de panadería y firma libro de conocimientos.	
Secretaria Dirección centro capacitación ocupacional	02	Elabora envío de producto y entrega producción del día a detallista.	
Secretaria Dirección centro capacitación ocupacional	03	Elabora liquidación de producto, requiere pago a detallista y firma, como constancia, original de formato de liquidación.	
Secretaria Dirección centro capacitación ocupacional	04	Entrega dinero a Director centro capacitación ocupacional y requiere recibo 63-A2.	
Director centro capacitación ocupacional	05	Revisa documentación y extiende recibo 63-A2.	
Director centro capacitación ocupacional	06	Anota número de recibo 63-A2 en formato liquidación de producto y entrega original a Secretaria Dirección centro capacitación ocupacional.	
Secretaria Dirección Centro capacitación ocupacional	07	Entrega original recibo 63-A2 a detallista.	
Secretaria Dirección centro capacitación ocupacional	08	Registra operaciones anteriores en formato de control de envíos y cobros de productos y archiva documentación.	
Director centro capacitación ocupacional	09	Deposita dinero en cuenta bancaria.	
Director centro capacitación ocupacional	10	Elabora detalle recibos 63-A2 emitidos para anexar a formulario de remesa, adjunta boletas de depósito y entrega a Sección de tesorería de la UDAF.	
Director centro capacitación ocupacional	11	Efectúa pagos por insumos y servicios para uso del taller de panadería y repostería.	
Director centro capacitación ocupacional	12	Registra documentación contable de pagos efectuados en planilla de liquidación de gastos del fondo rotativo interno del CCO	
Director centro capacitación ocupacional	13	Entrega a Contabilidad de la UDAF planilla de liquidación de gastos para obtener el reintegro correspondiente.	

CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis, en el sentido de que por medio de la operación propuesta se logra el objetivo de insertar a la actividad laboral a los adolescentes capacitados, quienes, por medio de su trabajo, pueden generar un ingreso personal, mantenerse ocupados, en beneficio de sus familias y lograr un efecto multiplicador al utilizar el Estado, los recursos en nuevas promociones de jóvenes con discapacidad.
2. De conformidad con el objetivo planteado se efectuó la evaluación financiera, la cual, por las limitaciones mentales de los adolescentes capacitados, determina resultados bajos que inducen a beneficios sociales intangibles, sobre el principio de que las finanzas representan un papel preponderante dentro de la función social de las actividades económicas.
3. La capacidad instalada del equipo existente en el taller y sus costos altos, así como el grado de habilidad de los adolescentes para procesar el pan, por su condición de discapacidad mental, condicionan que los niveles de producción sean bajos.
4. El análisis comparativo incremental de índices financieros y sociales, favorecen la situación propuesta, ya que con un incremento de Q. 28,000.00 en inversión fija y Q. 41,934.09 para capital de trabajo, se logran resultados de autosostenibilidad, en beneficio del proceso de formación profesional para los adolescentes con discapacidad, ya que según el estado de resultados proyectado de la propuesta, presentado en el cuadro 29, se obtiene ganancia en fabricación y la pérdida en operación la causan los gastos de administración, los cuales son imputados o sufragados con el presupuesto de funcionamiento de la Secretaría de

Bienestar Social de la Presidencia de la República. en beneficio del proceso de formación profesional para los adolescentes con discapacidad.

.RECOMENDACIONES

1. Que los funcionarios de la institución y del sector público, responsables de la toma de decisiones, en este tipo de programas, mantengan el criterio prioritario que lo más importante es cumplir con los objetivos sociales de los mismos.
2. Que los resultados obtenidos de la operación se valoren en su justa dimensión, al tomar en cuenta los niveles de productividad que pueden alcanzar los alumnos, por las condiciones de discapacidad que presentan.
3. Que las autoridades de la institución autoricen el incremento de la inversión fija y capital de trabajo propuestos, al tomar en cuenta las ventajas, que representan para el proceso de capacitación, de contar con equipo de uso común en panaderías del medio y mejorar la productividad del taller.
4. Que las autoridades de la institución y funcionarios del centro de capacitación ocupacional mantengan la coordinación con otras instancias para lograr la certificación de los adolescentes capacitados y localizar fuentes de trabajo donde puedan desarrollar su actividad laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Anthony, R. N. La contabilidad en la administración de empresas. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana. México. 1,971.
2. Baca Urbina, G. Evaluación de proyectos. Editorial McGraw-Hill.
3. Consejo Nacional para la atención de personas con discapacidad. Plan estratégico 2001-2005. Guatemala. 2,000.
4. Fontaine, E.R. Evaluación social de proyectos. Ediciones Universidad Católica. Instituto de Economía. Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile. 1,998.
5. Instituto Técnico de capacitación y productividad. –INTECAP- Manual de panadería y repostería. Guatemala. 2,000.
6. Johnson, R.W. Administración financiera. Compañía Editorial Continental, S.A. México. 1,979.
7. Méndez A., C.E. METODOLOGÍA. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia. 1,997.
8. Presidencia de la República. Acuerdo Gubernativo 18-2006. Reglamento orgánico interno de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República. Guatemala. 2,006.
9. Ruano Estrada, J. El Desarrollo social en la agenda estatal. “Primer Diplomado en población y desarrollo con énfasis en administración y políticas públicas.” Instituto Nacional de Administración Pública. Guatemala. 2,003.
10. Sanin Angel, H. Guía metodológica general para la preparación y evaluación de proyectos de inversión social. Subsecretaría de Planificación e Inversión Pública. Dirección Técnica de Proyectos. –SEGEPLAN- 1,995.
11. Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República. Informe de gestión 2000-2004.
12. Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República. Memoria ejecutiva 2004. Guatemala. 2,005.

13. Subsecretaría de Planificación e Inversión Pública. Dirección Técnica de Proyectos. -SEGEPLAN- Guía para la identificación y formulación de proyectos de educación. Guatemala. 1,995.

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1.	Presupuestos funcionamiento 2,002 – 2,004	2
2.	Presupuesto de funcionamiento	25
3.	Programa producción taller panadería y repostería	31
4.	Recursos físicos producción taller panadería y repostería	35
5.	Recursos materiales producción taller panadería y repostería	36
6.	Inversión total	41
7.	Gastos de fabricación y administración taller panadería y repostería	42
8.	Estado costo directo producción pan dulce	44
9.	Estado costo directo producción pan francés	45
10.	Estado costo directo producción pasteles	46
11.	Resultados unitarios comparativos	47
12.	Resumen estado resultados proyectado	48
13.	Estado resultados proyectado	49
14.	Presupuesto de caja	50
15.	Estado de situación financiera	51
16.	Estado de flujo de efectivo	52
17.	Costos y márgenes de comercialización pan dulce	60
18.	Costos y márgenes de comercialización pan francés	61
19.	Programa anual propuesto producción taller panadería y repostería	63
20.	Recursos físicos producción propuesta taller panadería y repostería	67
21.	Recursos materiales producción propuesta taller panadería y repostería	68
22.	Inversión total propuesta	73
23.	Gastos de fabricación, administración y ventas propuestos taller panadería y repostería	74
24.	Estado costo directo producción propuesta pan dulce	76

25.	Estado costo directo producción propuesta pan francés	78
26.	Estado costo directo producción propuesta pasteles	79
27.	Resultados unitarios comparativos de propuesta	80
28.	Resumen estado resultados proyectados propuesta	81
29.	Estado resultados proyectado propuesta	83
30.	Presupuesto de caja de propuesta	84
31.	Estado de situación financiera de propuesta	85
32.	Estado de flujo de efectivo de propuesta	86
33.	Análisis comparativo situaciones actual y propuesta	88
34.	Análisis de rendimiento situación propuesta	92
35.	Análisis incremental indicadores sociales	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	PÁGINA
01	Estructura funcional y administrativa	17
02	Proceso de ingreso	19
03	Proceso de atención	20
04	Distribución en planta taller panadería y repostería	32
05	Flujograma proceso producción de panadería	33
06	Estructura administrativa	38
07	Canales de comercialización	59
08	Distribución en planta propuesta taller de panadería y repostería	65
09	Estructura administrativa	70
10	Punto de equilibrio situación propuesta	96

ANEXOS

SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL

ENVÍO DE PRODUCTOS

Entregar a: _____ Fecha: _____

Nombre Comercial: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	UNIDADES	VALOR
TOTAL			

f) _____
C.C.O

f) _____
Detallista

Nombre

Nombre

SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL

LIQUIDACIÓN DE PRODUCTOS

Nombre: _____ Fecha: _____

Nombre Comercial: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	UNIDADES	VALOR
TOTAL Recibo 63-A2 No.			

f) _____
C.C.O

f) _____
Detallista

Nombre

Nombre

