

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS CONCEDIDOS POR ORGANIZACIONES  
NO GUBERNAMENTALES A MICROEMPRESAS DEDICADAS A LA  
FABRICACIÓN DE TEXTILES EN EL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN”**

TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

POR

**GERARDO ESTEBAN VÁSQUEZ HERNÁNDEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

**Guatemala, julio de 2006.**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1°:	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2°:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3°:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°:	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal 5°:	P.C. José Abraham González Lemus

**EXÁMEN DE AREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Administración-Finanzas	Lic. Julio César Duarte Cordón
Matemática-Estadística	Lic. Otto René Morales Peña
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Edmundo Antonio Gereda Lirrayes

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Mynor René Morales Flores
Secretaria:	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Examinadora:	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo

Guatemala marzo de 2005.

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho.

**Señor Decano:**

En atención a la solicitud que se me formulara de asesorar al estudiante Gerardo Esteban Vásquez Hernández, con número de carné 9231021, en la elaboración de la tesis titulada: **“Administración de Créditos concedidos por Organizaciones No Gubernamentales a Microempresas dedicadas a la Fabricación de Textiles en el municipio de Totonicapán”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el referido estudio cumple con los lineamientos y objetivos establecidos en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la Facultad, me permito recomendarlo para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



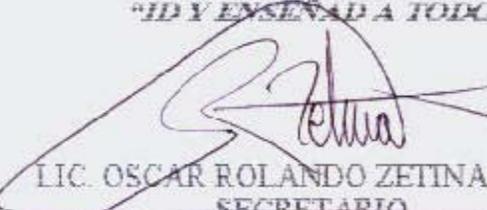
Licenciada Fulvia Ruiz  
Administradora de Empresas  
Colegiado No. 4323

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECISIETE DE MAYO DE DOS MIL SEIS.**

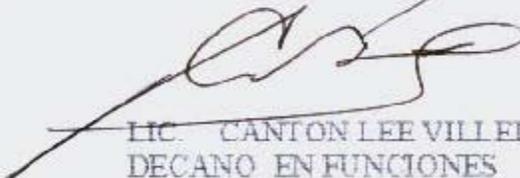
Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.1, Subinciso 7.1.1 del Acta 15-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de mayo de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 052-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de octubre de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "ADMINISTRACION DE CREDITOS CONCEDIDOS POR ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES A MICROEMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACION DE TEXTILES EN EL MUNICIPIO DE TOTONICAPAN", que para su graduación profesional presentó el estudiante GERARDO ESTEBAN VASQUEZ HERNANDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"D Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO



  
LIC. CANTON LEE VILLELA  
DECANO EN FUNCIONES



Sup.

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Nuestro creador porque sin su ayuda no hubiese sido posible este logro alcanzado a lo largo de mi vida estudiantil.

**A MIS PADRES:** Luís Macario Vásquez Rodríguez y Maria Angela Hernández Puac.

**A MIS HERMANOS:** Eustaquio Agapito Vásquez Hernández (+), Isabel Felisa Vásquez Hernández (+), Julia Josefa Vásquez Hernández y Agustín de la Cruz Vásquez Hernández.



<b>4. Garantías de los préstamos</b>	28
4.1 Sustitutos de garantías	29
4.1.1 Ahorros obligatorios	29
4.1.2 Activos comprometidos como garantía, por menos del valor del préstamo	29
4.1.3 Garantías personales	30
4.2 Métodos de concesión de créditos de ONG para microempresas	30
4.2.1 Costos del crédito para los prestatarios o microempresarios	33
4.2.1.1 Pago de intereses	34
4.2.1.2 Comisiones	35
4.2.1.3 Honorarios u otros cargos directos	36
4.2.2 Costos de la transacción	36
4.2.3 Costos de accesibilidad o de oportunidad	37
4.2.4 Costos totales de la concesión de créditos	38
<b>5. Microempresa y microempresario</b>	42
5.1 Necesidades de financiamiento de las microempresas	45
5.2 Tipos de microempresas	46
5.3 Capital de trabajo en la microempresa	52
5.4 Microempresario	52
<b>6. Industria textil en Totonicapán</b>	54
6.1 Municipio de Totonicapán	54
6.2 Industria	56
6.2.1 Industria textil	56
6.2.1.1 Artesanías	56
<b>7. Microempresas textiles</b>	58
<b>CAPITULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA</b>	
<b>EN EL CRÉDITO PARA LA PRODUCCIÓN TEXTIL</b>	
1. Antecedentes	60
2. Situación actual de la administración del crédito en las microempresas textiles de Totonicapán	61
2.1 En qué se destinan los fondos prestados por el microempresario	62
2.2 Tipo de problemas que afronta el microempresario para administrar su crédito	64

2.3 Limitaciones que tiene el microempresario para cancelar su deuda	67
2.4 Conocimientos básicos que posee el microempresario sobre operaciones crediticias	69
2.5 La morosidad sobre los préstamos provenientes de ONG.	70
2.6 Forma en que el microempresario lleva actualmente el control sobre su crédito	71
2.7 Grado de orientación que recibe para controlar sus pagos sobre el préstamo	73
2.8 De dónde el microempresario obtiene su capital para emprender su microempresa	74
2.9 El tipo de organización que capacita al microempresario	76
2.10 Interés del microempresario en cambiar organización que le brinda el servicio de crédito	77
2.11 Causas de la ineficiencia en la administración del crédito de la microempresa textil de Totonicapán	78
2.12 Resumen de problemas en la administración del crédito en las microempresas textiles	79

**CAPITULO III  
PROPUESTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE  
CRÉDITOS EN LA MICROEMPRESA TEXTIL**

1. Generalidades	81
2. Objetivos del modelo propuesto	81
3. Justificación del modelo propuesto	82
4. Planeación	83
4.1 Presupuesto de ventas	85
4.2 Presupuesto de producción	86
4.3 Presupuesto de materia prima	87
4.4 Presupuesto de mano de obra	90
4.5 Presupuesto de gastos de fabricación	92
4.6 Presupuesto de gastos de distribución	93
4.7 Presupuesto de gastos de administración	94
4.8 Presupuesto de capital	96
4.9 Elaboración de programas de pago	97

4.10 Presupuesto de caja	99
<b>5. Control financiero</b>	<b>102</b>
<b>6. Normas y reglas para el control administrativo y financiero</b>	<b>105</b>
Conclusiones	108
Recomendaciones	111
Bibliografía	113
Anexos	116

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PÁGINA</b>
1.	Aplicación del crédito para el microempresario	62
2.	Problemas que afronta el microempresario para administrar su crédito	64
3.	Limitaciones del microempresario para cancelar préstamos	67
4.	Conocimientos básicos del microempresario sobre operaciones crediticias	69
5.	Morosidad sobre las amortizaciones de los préstamos	70
6.	Control del crédito por parte del microempresario textil	71
7.	Orientación de cómo lleva el control de sus pagos	73
8.	Fuente de capital inicial para la microempresa	74
9.	Que institución le ha impartido capacitación	76
10.	Necesidad del microempresario de cambiar ONG que le brinde el servicio de crédito	77
11.	Causas de la ineficiencia en la administración del crédito	78

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1.	Distribución de costos del crédito	41
2.	Presupuesto de ventas	86
3.	Presupuesto de producción	87
4.	Presupuesto de materia prima	89
5.	Cédula de requerimiento de mano de obra	91
6.	Actividades contratadas	91
7.	Actividades subcontratadas	92
8.	Presupuesto de gastos de fabricación	93
9.	Presupuesto de gastos de distribución	94
10.	Presupuesto de gastos administración	95
11.	Integración de costos de producción y gastos de operación de un corte sarape de 7 varas	96
12.	Presupuesto de capital	97
13.	Programa de pagos, sistema de cuotas niveladas	99
14.	Presupuesto de caja	101
15.	Formato del libro de caja	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No. TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1. Flujo de caja general de una familia microempresaria	16
2. Proceso de la planificación financiera a corto plazo	19
3. Baja capitalización en la microempresa	44
4. Efecto de los programas de capacitación, asesoría y crédito sobre el llamado “círculo vicioso” en la microempresa.	46

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico de Guatemala está delimitado claramente por dos grandes e importantes sectores, formal, el cual está conformado por aquellas unidades económicas que cumplen con los requisitos exigidos por la legislación nacional, aspectos fiscal, laboral y sanitaria; y el sector informal, que en el ejercicio de sus actividades económicas no cumple con sus obligaciones derivadas de la legislación actual. Claro está, que el sector formal de la economía no puede emplear a toda la población económicamente activa que año con año se incrementa. Debido a este problema y a la incapacidad del Estado de Guatemala para subsidiar con un ingreso mínimo a los desempleados, tal como lo hacen algunos países desarrollados, surge el sector informal para satisfacer necesidades de ingresos, ocupar a la población desempleada y ofertar en el mercado bienes y servicios.

En las tres últimas décadas, varias Organizaciones No gubernamentales, ONG, partiendo de la interpretación de las estadísticas de empleo y buscando establecer conceptos que permitieran explicar los procesos de creación de puestos de trabajo fuera de las actividades compuestas por los diversos estratos empresariales, pequeña, mediana y gran empresa, se inicia la necesidad de la búsqueda de un acercamiento a la realidad del sector informal de la economía. Paulatinamente, este sector empezó a considerarse, como el conjunto de trabajadores empleados fuera del sector moderno y lo más importante, como un conjunto de pequeños emprendimientos económicos. Así, el concepto de empresa cobró importancia y

con ello el término microempresa, cuyo contexto engloba a las actividades que son desarrolladas por personas con capital muy escaso, que viven en condiciones precarias y que poseen poca capacitación, asistencia técnica y crédito.

Dentro de un confuso ambiente económico, el desarrollo de una segmentación no enfocada en las características del empleo, sino en la dinámica del ciclo económico de las actividades, comenzó la diferenciación de las microempresas según sus procesos de acumulación en sobrevivientes inestables, sobrevivientes estables y empresas con potencialidades reales de crecimiento.

En los años noventa, el apoyo económico de las ONG existentes, aunado a la coyuntura favorable que ofrecía el país, determinó fortalecer al microempresario a través de la asistencia técnica, capacitación y especialmente el crédito. No obstante, todo el esfuerzo, empeño y dedicación realizado por las ONG para atender los problemas de las microempresas, persisten limitaciones y la aparición de nuevos desafíos. Por ejemplo, inventos de maquinaria que sustituya la mano de obra artesanal, lo que provocaría desempleo. Esto pone en total desventaja al microempresario ante un desarrollo económico globalizado que excluye radicalmente la participación de las microempresas, por el reducido tamaño de sus operaciones no tecnificadas, lo que a su vez impide la consecución de economías de escala.

Las soluciones que las ONG han aportado dependen desde qué perspectiva se ha enfocado el problema. En muchas oportunidades se ha mencionado que el

principal problema es la falta de financiamiento a las actividades productivas del microempresario. De tal manera, que la solución se encaminaría a proveerle crédito para capital de trabajo o capital fijo. Sin embargo, sólo el crédito no es suficiente; es la estrecha relación que debe existir entre microempresario y microempresa lo que permite que el mejoramiento interno de la misma sea responsabilidad en gran medida del microempresario. Aparte del correcto uso que haga de los recursos prestados, depende de la aplicación de ciertos mecanismos y principios básicos de administración.

La poca información existente en el medio, que aborde temas relacionados al desarrollo de la microempresa que forma parte de la estructura económica de Guatemala, motivó la realización del presente estudio. Para lograr la eficiencia de la microempresa, es de vital importancia fortalecer sus áreas específicas y que a su vez la conduzca a su crecimiento y expansión. Es así como se ha concretizado enfocar la investigación hacia la administración técnica del crédito por parte del microempresario dedicado a la fabricación de textiles en el municipio de Totonicapán.

El presente estudio está integrado por tres capítulos, el primero de ellos comprende el marco teórico del tema investigado en el que se presenta el proceso administrativo y conceptos básicos, la ubicación del municipio y sus particularidades, para que el lector pueda comprender mejor la microempresa y su relación con las ONG a través del crédito.

En el segundo capítulo se presenta los resultados de la investigación de campo que fue realizada en el año 2003. En el mismo se incluyen las correspondientes gráficas de las preguntas formuladas con las explicaciones del análisis de datos obtenido de las microempresas artesanales de textiles del referido municipio.

En el tercer capítulo se incluye la propuesta de solución al problema basándose en el proceso administrativo, particularmente en la planeación (presupuestos de operación, de capital y de efectivo) y el control. Este último hace énfasis en la evaluación mediante el uso del libro de caja y un pequeño presupuesto de flujo de efectivo utilizando datos proporcionados por un microempresario.

Asimismo, en la parte final del tema se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada, glosario y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. ORIGENES Y ANTECEDENTES DE ADMINISTRACIÓN**

La administración tal como la encontramos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos precursores, algunos, filósofos, otros físicos, economistas, estadistas, y otros hasta empresarios, que con el correr de los tiempos fueron, cada uno en su campo de actividad, desarrollando y divulgando sus obras y teorías.

Siendo así, no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios descubiertos y utilizados en las ciencias matemáticas, inclusive la estadística, en las ciencias humanas, (psicología, sociología, educación, etc.), en las ciencias físicas (física, química, etc.) como también en el derecho, la ingeniería, etc.

La historia demuestra que la mayoría de las empresas militares, sociales, políticas, económicas y religiosas tuvieron una estructura orgánica piramidal. Aunque de forma no muy regular, esa pirámide muestra una estructura jerárquica, que concentra en el vértice las funciones de poder y de decisión. La administración en su larga trayectoria hasta la iniciación del siglo veinte, se ha desarrollado con una lentitud impresionante; pero desde el presente siglo ha

pasado por fases de notable pujanza e innovación, recibiendo una gran influencia de la filosofía. Desde los tiempos de la antigüedad, Haimann, así como Koontz y O'Donnell se refieren al filósofo griego Sócrates (470 a.C.-399 a. C.) quien en su discusión con Nicomaquides, expone su punto de vista sobre la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia. De ahí en adelante y con el paso del tiempo surgen diferentes enfoques y definiciones como las que a continuación se mencionan.

### **1.1. Administración**

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”. (9:6).

El proceso de coordinar recursos humanos, informativos, físicos y financieros para alcanzar objetivos organizacionales se denomina Administración. **Un administrador**, por consiguiente, es una persona que coordina los recursos de una organización. Los recursos humanos son todas las personas quienes proveen sus servicios para la transformación de los bienes de la organización, vendedores y proveedores de la misma. Los recursos de información incluyen los conocimientos y datos necesarios para la empresa, tales como investigación de mercados, consultoría legal, materiales científicos y técnicos e informes económicos. Los recursos físicos incluyen la propiedad tangible de la empresa,

tales como sus materias primas, maquinaria para fabricación e infraestructura física, equipo de oficina y bienes raíces. Finalmente, los recursos financieros de una empresa son sus propiedades intangibles que pueden ser convertidos en efectivo.

### **1.1.1 El proceso administrativo**

Para poder ejercer eficientemente la administración de una empresa necesariamente se recurre al proceso administrativo que incluye las siguientes fases: planeación, organización, integración, dirección y control, de los cuales, para efectos del tipo de organización investigado, solo se profundiza en la planeación y el control.

#### **1.1.1.1 Fase de planeación**

“La planeación estriba en elegir acciones para llevar a cabo las misiones y los objetivos, y requiere que se tomen decisiones”. (9:31). Dentro de los tipos de planes que se utilizan dentro del presente trabajo de investigación están:

- ✓ **Normas** Guías que rigen, clarifican y amplían el accionar del recurso humano en el desarrollo de actividades específicas. Es decir, regulan la manera en que se deben ejecutar dichas actividades.

- ✓ **Reglas** “Ordenan que se tome o no una acción específica y define con respecto a una situación. Por su naturaleza, las reglas están diseñadas para restringir el pensamiento y deben emplearse solo cuando se quiere que las personas en una organización no usen su juicio discrecional”. (15:37)

#### 1.1.1.2 Fase de control

“Control es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”. (9:32)

Para realizar el control es necesario el uso de herramientas como los formatos de flujo de efectivo y libro de caja que reflejan los datos numéricos sobre los cuales determinar las variaciones y determinar las medidas correctivas de la microempresa textil. La fase de control consta de las siguientes etapas:

- ✓ **Establecimiento de estándares:** Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Estos constituyen las metas que se hayan presupuestado dentro de un plan de producción.
- ✓ **Medición de resultados:** Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los

estándares pre-establecidos, determinándose así, las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

✓ **Corrección:** El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o es una causa.

✓ **Retroalimentación:** De la calidad de información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

## 2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

“Las finanzas pueden ser definidas como el arte y ciencia de administrar el dinero” (7:3). En este contexto la administración financiera “se refiere a las tareas del administrador financiero dentro de una organización de negocios. Los administradores financieros se ocupan de dirigir los asuntos de finanzas de diversos tipos de negocios: financieros y no financieros, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos. Desempeñan actividades variadas como la de presupuestación, pronóstico financiero, administración de efectivo, administración crediticia, análisis de inversiones y procuramiento de fondos”. (7:4)

## **Planeación financiera**

Dentro del contexto de la planeación, la planeación financiera, es de suma importancia para administrar técnicamente no solo las grandes corporaciones sino también a las microempresas. La planeación debe ser aún más específica cuando se trata de las pequeñas unidades productivas, es por ello, que se presenta la planificación como punto de partida fundamental para el control financiero de los créditos que conceden las ONG para la producción de tipo artesanal. La planeación financiera constituye la “proyección de las ventas, ingresos, y activos, basada en estrategias alternativas de producción y comercialización, así como en la determinación de los recursos necesarios para lograr estas proyecciones” (18:151). Es decir, implica la formulación del plan financiero que para un periodo de corto plazo, se empieza con el pronóstico de ventas. “A partir de éste se establecen planes de producción que toman en cuenta tiempos de entrega (preparación) e incluyen estimaciones de las materias primas requeridas. Con el plan de producción, la empresa puede estimar requerimientos de mano de obra directa, gastos generales de fabricación y gastos operativos. Una vez hechas estas estimaciones, se pueden preparar el estado de resultados pro forma y el presupuesto de efectivo de la empresa. Con las entradas básicas (estado de resultados pro-forma, presupuesto de efectivo, plan de desembolsos por activos fijos, plan de financiamiento a largo plazo y balance general del periodo actual) se pueden establecer finalmente el balance general pro forma”. (7:98)

La planeación financiera se basa fundamentalmente en proyecciones en el tiempo futuro, es por ello que es necesario recurrir a la definición siguiente. “El presupuesto es un instrumento o herramienta de la administración y control, preparado, ordenado y técnicamente, mediante el cual se prevén, cuantitativamente, las operaciones futuras de una empresa, y sus resultados, por un periodo determinado” (16:5)

Desde este contexto la planeación financiera del sector privado se divide en dos:

### **2.1.1 Presupuestos de operación**

Consiste en el análisis de la información que se dispone de años anteriores sobre el movimiento de las ventas o ingresos y de los costos de producción, distribución y de administración de la empresa y están constituidos por:

#### **2.1.1.1 Presupuesto de ventas**

El punto de partida en el sistema presupuestario es la determinación de los ingresos que se pueden llegar a obtener en un periodo, los cuales se establecen a través de elaborar el presupuesto de ventas. Para su elaboración se utilizan varios criterios entre los cuales están, ver siguiente página.

- ❖ A juicio
- ❖ Método estadístico
- ❖ Método Rautenstrauch

El criterio a juicio se lleva a cabo mediante la opinión gerencial quien define la cantidad, con su fundamento a su experiencia en años anteriores. Asimismo, se toma en cuenta la capacidad productiva de la empresa y el respaldo financiero con que cuenta.

#### **2.1.1.2 Presupuesto de producción**

Persigue determinar las cantidades a producir de los diferentes productos que la empresa vende, a través de los requerimientos de materia prima, mano de obra y los gastos de fabricación necesarios. Este presupuesto puede realizarse a través de varios métodos, pero por las características de la microempresa y para efectos del estudio se utilizará el **método de índices particulares**, que consiste en que el volumen de producción se establece multiplicando el comportamiento de las ventas mensuales del año anterior como referencia, con el propósito de ver cuál es el comportamiento que se tiene por mes o estación del año, por el volumen de unidades a producir. El licenciado Hugo Peña denomina índice

particular como **índice unitario** así “es la cantidad de tiempo u horas hombre que requiere la elaboración de cada producto” (15:77).

El tiempo invertido por los obreros directos e indirectos en la fabricación de textiles, los costos de la materia prima directa e indirecta y los gastos de fabricación (agua, luz, teléfono y otros gastos de la fábrica) se denomina **costo de producción**.

### **2.1.1.3 Presupuesto de materia prima**

Habiéndose determinado las necesidades totales de producción y efectuado su distribución estacional conforme a los procedimientos correspondientes, llegamos a la fase de determinar la cantidad de materia prima que será necesario consumir para llevar a cabo las metas de producción. Para determinar este presupuesto primero se analiza los componentes del producto, por unidad y, segundo, con base en tal información, preparar nuestro presupuesto de consumo de la materia prima de que se trate. Habiéndose establecido el consumo de materia prima, es necesario determinar qué cantidad se va a comprar, para el efecto, es indispensable contar con información del inventario inicial de cada clase materia prima, así como del inventario final deseado.

#### **2.1.1.4 Presupuesto de mano de obra**

Es la determinación de las horas hombre que requiere el volumen de producción que se ha planificado realizar con base al índice unitario de mano de obra que necesita cada producto en su elaboración. El sistema de salarios consiste en el procedimiento para calcular el valor de la mano de obra, se puede establecer a través de los cuatro métodos, tales como: sueldos por día, salario a destajo, sueldo diferencial y sueldo con bonificación. Los salarios para la fabricación de textiles se determinan a destajo. Este sistema consiste en que se le paga al obrero de conformidad con el trabajo desarrollado, fijándole una cuota por unidad producida y estableciendo su salario en relación al número de unidades elaboradas.

#### **2.1.1.5 Presupuesto de gastos de fabricación**

Es la determinación de los gastos fijos y variables que absorbe el volumen de producción que se realizará dentro de las instalaciones fabriles de la empresa.

#### **2.1.1.6 Presupuesto de gastos de distribución (o Venta)**

Los gastos de distribución no son costos de productos ni tampoco se asignan a productos específicos. Debe desarrollarse un plan separado de los gastos de distribución para cada área de responsabilidad en la función de distribución.

### **2.1.1.7 Presupuesto de gastos de administración**

Son todos los gastos que no sean de producción ni de distribución los cuales se incurren en las áreas de responsabilidad que proveen supervisión y servicio a todas las funciones de la empresa, más que ejecutar ninguna función en particular. En virtud que una gran parte de los gastos de administración son más bien de carácter fijo que variable, persiste la idea de que no pueden controlarse. Aparte de ciertos sueldos de la alta administración, la mayoría de los gastos de administración son fijados por decisiones de la Gerencia. Es común encontrar gastos de administración cuyos “Montos exagerados” quedan justificados cuando se miden por el volumen de negocios realizados. (15:85)

### **2.1.2 Presupuestos financieros**

Es el conjunto de proyecciones que se realizan en la empresa sobre las necesidades de capital para mejorar su infraestructura, así como la administración de la proyección de ingreso y egresos, integrando toda la planificación en la elaboración de los estados financieros proyectados.

#### **2.1.2.1 Presupuesto de capital**

Es el conjunto de inversiones en bienes de capital, que la empresa estima conveniente realizar. Dependiendo de los propósitos por los cuales la empresa

esta ampliando sus operaciones, se deberá establecer cuales son sus necesidades en espacio físico, maquinaria, instalaciones, recurso humano, medios de transporte, etc. Así, dependiendo del destino de dichas inversiones debe analizarse cuál será la fuente de financiamiento más adecuada, para poder negociar el plazo que se ajusta a las características de recuperación de la inversión. Por ejemplo, en el caso de las microempresas textiles que necesitan financiar su producción, los fondos serán recuperados en el corto plazo, por lo tanto debe buscarse financiamiento para el capital de trabajo.

#### **2.1.2.2 Presupuesto de caja**

También llamado **presupuesto de efectivo o “cash flow”** el cual representa la posición planeada de efectivo por periodos intermedios durante un lapso de tiempo específico. En otras palabras, comprende una proyección de los ingresos y de los egresos futuros de caja en varios intervalos de tiempo. Lo que pretende es definir cuándo y en qué cantidades se registrarán los ingresos de efectivo cuando y en qué cantidades se harán los pagos en efectivo; lo cual obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación de los faltantes. Con esa información el microempresario estará mejor fundamentado para determinar las necesidades futuras de caja y planear como financiar esas necesidades. “Su importancia radica en que el dinero efectivo es el elemento primordial de la empresa y el carecer de una cantidad adecuada puede conducir a la empresa a

perder su solvencia y terminar en bancarrota, pues se debe buscar un equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que exigen efectivo, y así evitar el tener que reconocer la necesidad de efectivo adicional hasta que una situación se vuelva crítica". "Es mas fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez que no es mas que la capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos". (15:91)

"Objetivos del presupuesto de efectivo:

1. Establecer una base sólida para el crédito.
2. Establecer la necesidad de préstamos o la disponibilidad de efectivo inactivo para invertir.
3. Detectar en qué períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán.
4. Diagnosticar cuál será la situación de efectivo probable como resultado de las operaciones planeadas en el periodo o periodos de que se trate.
5. Determinar si las políticas de cobro y pago son las óptimas.

La responsabilidad de elaborar el presupuesto de efectivo debe recaer en la persona encargada de la administración del efectivo, quien normalmente es el

tesorero y debe coordinar sus acciones con otros ejecutivos para basar sus cálculos en los demás planes y programas de la empresa”. (15:92). El horizonte o periodo de planeación para la presupuestación varía de un año o menos tiempo a muchos años, dependiendo de los objetivos del presupuesto y de las incertidumbres involucradas.

#### **2.1.2.2.1 El análisis del flujo de caja y del resultado de la microempresa**

Un préstamo tiene como efecto aumentar la liquidez de la pequeña unidad económica y el ahorro monetario es uno de los efectos de esta liquidez. “Para analizar ambas necesidades, se debe conocer el conjunto de elementos que inciden sobre las decisiones del productor en la gestión de su liquidez y en la afectación del resultado monetario al final del ciclo”. (3:44). La figura número 1 presenta las grandes etapas de este análisis, constituyendo las etapas lógicas de la administración de las microempresas. Partiendo del balance las actividades económicas, se analiza la cobertura de los gastos familiares y de las inversiones para ver como se logra ajustar la situación a nivel monetario:

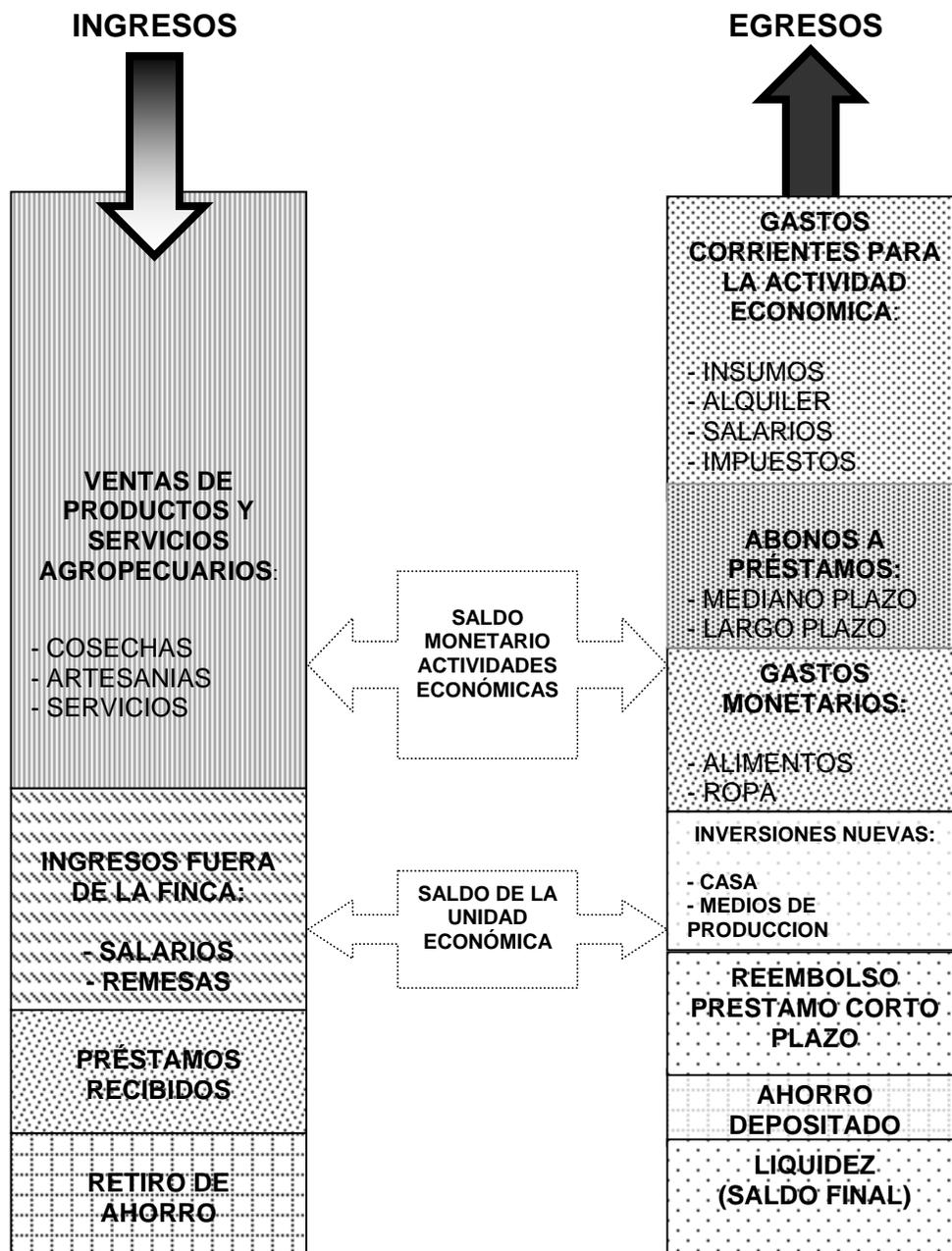
- a. Análisis del flujo de caja ligado a las actividades económicas corrientes y establecimiento de un saldo anual.

b. Análisis del conjunto de ingresos del año (exceptuando los ajustes financieros de los créditos a corto plazo y de la descapitalización) y estimación de un resultado monetario y de su afectación a través del establecimiento de un saldo anual de la unidad económica.

c. Análisis del equilibrio general entre entradas y salidas de la unidad económica, de los ajustes monetarios y de la situación de liquidez al final del ciclo.

Figura No. 1

## FLUJO DE CAJA GENERAL DE UNA FAMILIA MICROEMPRESARIA



Fuente: Elaboración propia, con adaptaciones de Sostenibilidad de intermediarias financieras rurales,(3:45).

La distribución estacional de estos ingresos y egresos permite por fin analizar los problemas y las medidas que el productor toma en cuanto a la gestión de su liquidez.

El Flujo neto de caja o Efectivo, se obtiene restando los desembolsos de efectivo de los ingresos de dinero de cada mes. Al agregar el efectivo inicial al flujo neto puede obtener el saldo final de caja para cada mes. Si se ha establecido un saldo mínimo de efectivo para la empresa y si se le resta al flujo neto de caja se obtiene el financiamiento total requerido o el exceso de saldo de efectivo. Si la caja final es menor que el saldo mínimo de efectivo requerido, se necesitará un financiamiento, en caso contrario de que el efectivo final sea mayor que el saldo mínimo de efectivo existirá exceso de efectivo.

“El insumo principal de cualquier presupuesto de caja es la predicción de ventas, con esa base estiman los flujos de efectivo mensuales que resultaran de ventas proyectadas, es decir, los movimientos causados por los ingresos, producción, inventario y desembolsos relativos a ventas, además se calcula la cantidad de activos fijos requeridos y el monto de financiamiento si fuera necesario para alcanzar el nivel de producción y ventas preestablecido”. (15:95)

El formato básico del presupuesto de efectivo está elaborado de tal manera que las entradas y salidas de dinero para cada periodo puedan combinarse fácilmente para obtener el flujo de caja neto en cada periodo. “Este método se

denomina **Método de entradas y salidas de efectivo** (Programación de Flujos”).

(18:636)

Para comparar los resultados alcanzados con los establecidos en la planificación financiera y determinar la eficiencia de la misma se debe recurrir al control financiero.

## **2.2. Control Financiero**

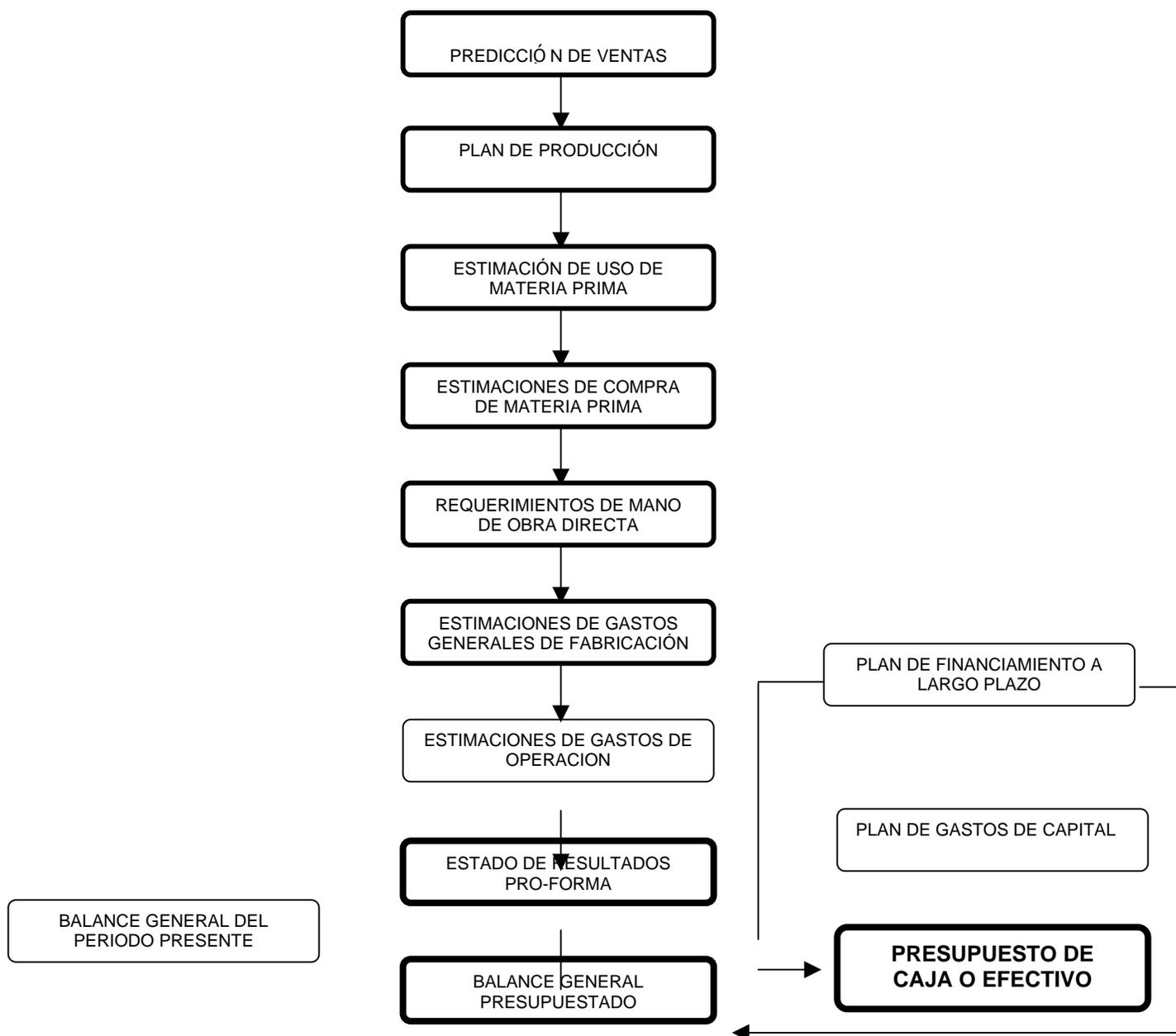
“Fase en la cual se implantan los planes financieros; el control trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requerirá para asegurar la adhesión a los planes y su modificación, debido al surgimiento de cambios imprevistos”.

(18:151).

El control se hace básicamente partiendo de los presupuestos financieros, registrando lo realizado y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones las cuales se estudian y se analizan para dar lugar a acciones correctivas. Su objetivo es determinar si los planes se están cumpliendo. Es decir, comparar a tiempo entre lo presupuestado y los resultados reales de la planificación para evitar consecuencias negativas o aprovechar para dar lugar al crecimiento de la microempresa.

Figura No. 2

**“PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO”**



Fuente: Administración financiera III, Presupuestos para administradores de empresas (15:90).

### **3. ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO**

Otro de los temas que tiene importancia en este estudio es la administración financiera, el cual abarca los recursos financieros de una empresa que son sus propiedades intangibles, que pueden ser convertidos en efectivo. Algunos ejemplos incluyen cuentas bancarias, cuentas por cobrar, préstamos, acciones y bonos. La administración de créditos lo constituye fondos prestados bajo condiciones de pago específicas. “Cuando no hay suficientes ahorros acumulados para financiar una empresa y cuando el rendimiento de los fondos prestados excede la tasa de interés a pagar por los mismos, es razonable solicitar un préstamo en vez de posponer la actividad empresarial hasta después de acumular suficientes ahorros, en el supuesto que hay capacidad de pago de los intereses de la deuda” (12:77).

#### **3.1 Crédito**

“La palabra Crédito se deriva de una voz latina llamada Credere, que significa creer o tener confianza en alguien”, (17:5) lo que puede interpretarse como buen prestigio o solvencia. El crédito es el compromiso entre dos entes, en donde una como parte acreedora, otorga una cantidad de dinero a la otra parte, llamada deudora, la que promete devolver la suma a la primera en una fecha posterior, añadiéndole un beneficio, al que se le llama interés.

La enciclopedia Encarta define el crédito como: “Crédito, en comercio y finanzas; término utilizado para referirse a las transacciones que implican una transferencia de dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo. Por tanto, el que transfiere el dinero se convierte en acreedor y el que lo recibe en deudor; los términos crédito y deuda reflejan pues, una misma transacción desde dos puntos de vista opuestos” (14:1).

En las operaciones de un crédito participan fundamentalmente, un Deudor, el cual es la entidad jurídica o individual que tiene la responsabilidad de cumplir con la obligación de pago adquirido, según las cláusulas del contrato. Acreedor, es la persona jurídica o individual que concede el crédito y tiene el derecho de exigir o reclamar el cumplimiento de dicha promesa de pago, para que se le haga efectiva.

### **3.1.1 Clasificación del crédito por el tipo de garantía ofrecida**

En base al tipo de garantías ofrecidas a las instituciones que otorgan crédito, existen varias formas de crédito, entre ellas se mencionan las siguientes:

- **Fiduciarios** “se denominan créditos fiduciarios a aquellos en que la garantía es personal, la importancia es la fe, la creencia en la capacidad y honradez de la persona a la cual se le otorga el préstamo, de que cumplirá con su responsabilidad de pago.” (17:11).

“Según la ley de Bancos, en su Artículo 89, este tipo de crédito consiste en la firma solidaria de dos personas naturales o jurídicas solventes, o en una sola firma de entidades de amplia e indiscutible responsabilidad.” (17:11) Para muchas entidades que otorgan crédito, actualmente es fundamental en el contrato, la presencia de otra persona o entidad llamada Fiador o Aval, quien actúa con función que en el Derecho Civil se le ha denominado Fianza. “Lo anterior significa que tanto el deudor como el fiador firman un contrato en el cual, si la primera entidad no responde para el momento en que se debe cancelar la deuda, lo debe hacer la segunda.” (17:11). La fianza, es una garantía prestada por un tercero; en algunos casos la propia persona deudora firma también como fiadora, debiendo llenar determinados requisitos adicionales. “En nuestro país se estipula un plazo no mayor de tres años para esta forma de crédito, según decreto 23-95 (Reforma a la Ley de Bancos), Artículo 89 del Congreso de la República.” (17:11).

- **Hipotecarios** “la garantía de los créditos hipotecarios es material, real, lo que equivale a decir que se grava un bien inmueble para asegurar el hecho de que se responderá con la obligación. Lo anterior quiere decir que, en caso de incumplimiento, no se actuará contra la persona sino al bien inmueble, el cual puede consistir en terrenos, edificios y toda clase de bienes raíces, para que sea trasladado como propiedad del acreedor.” (17:11). “En Guatemala, los plazos de estos préstamos son como mínimo de tres años y hasta un máximo de veinticinco años. Las propiedades deben valuarse con anterioridad por personas

calificadas que certifiquen su valor. El margen para las financieras de créditos es normalmente hasta un 80% del valor de terrenos y hasta un 50% del valor de edificios y construcciones. Las demás entidades consideran un 80% del valor total de los bienes inmuebles, ya sea edificios, construcciones o terrenos”.

(17:12)

- **Prendarios** “Similar a los préstamos hipotecarios, en los préstamos prendarios existe una garantía denominada Prenda, la cual consiste en un bien mueble gravado para asegurar la obligación. Dichos bienes pueden consistir en vehículos, ganado, equipos de trabajo, maquinaria, mercadería, títulos valores, cosechas de cualquier tipo de producto, etc.

En este tipo de préstamos normalmente se nombra un depositario a efecto de que resguarde los bienes pignorados, quien generalmente es el mismo deudor. Normalmente se otorga hasta un 70% del valor de la prenda en garantía”.

(17:12)

- **Mixtos** “este tipo de préstamos con garantía mixta combina las garantías antes mencionadas, en ellos es importante hacer la indicación de los montos o porciones que respaldan cada garantía”. (17:12).

### 3.1.2 El ambiente crediticio

El ambiente crediticio se encuentra relacionado con el Sistema Financiero de

Guatemala, el cual se divide en dos grandes grupos que son:

### **3.1.2.1 El sistema financiero regulado**

Está formado por instituciones cuya autorización es de carácter estatal, las cuales se encuentran operando sobre la base de las leyes bancarias y/o financieras del país, resoluciones emanadas de la Junta Monetaria y bajo la fiscalización de la Superintendencia de Bancos o de la Inspección General de Cooperativas, tales como: bancos, financieras, aseguradoras, afianzadoras, cooperativas de crédito. Por mandato constitucional, la Junta Monetaria dirige y vela por la liquidez y solvencia del Sistema Bancario Nacional, teniendo bajo su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país.

### **3.1.2.2 El sistema financiero no regulado (informal)**

Está formado por entidades que realizan intermediación financiera amparados únicamente por el Código de Comercio y Código Civil y que no se encuentran bajo la vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Bancos; entre éstos se pueden mencionar sociedades anónimas o comerciantes individuales, las bolsas de valores, entidades emisoras y operadoras de tarjetas de crédito, casas de cambio, ONG y otro tipo de entidades que proveen servicios financieros.

### **3.1.2.2.1 Organizaciones No Gubernamentales, (ONG)**

La definición general de una ONG se basa en que no depende del gobierno ni tiene fines de lucro; esto ya indica sus fortalezas específicas como Institución Microfinanciera.

La Ley de Bancos y Grupos Financieros ofrece una connotación semiformal de aquellas instituciones que en su Artículo 4, Excepciones, menciona lo siguiente: “Las entidades que reciban depósitos o aportaciones de sus asociados y de terceros tales como las cooperativas, las sociedades mutualistas, las asociaciones comunitarias de desarrollo, empresas comunitarias asociativas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones privadas de desarrollo, entre otras, y que sean normadas por una ley específica quedan exceptuadas, de las disposiciones de esta ley. En todo caso, tales entidades estarán obligadas a presentar las informaciones periódicas u ocasiones que les requiera la Superintendencia de Bancos.”

No obstante, del hecho de que no se basan en la membresía, muchas ONG están cerca de su grupo objetivo en cuanto a localización y comprensión. Es probable que una ONG establecida por empresarios locales para proveer servicios a microempresarios, realmente esté en mejores condiciones para responder a las necesidades de sus clientes que una institución manejada por funcionarios gubernamentales o banqueros tradicionales. “Todo esto indica que

las ONG financieras son candidatos especialmente promisorios para las instituciones extranjeras que están buscando un socio local. Sin embargo, existen algunos factores por lo que las ONG son menos atractivas. Las debilidades de muchas de las ONG, aunque ciertamente no de todas, pueden atribuirse a una combinación de los siguientes factores (de los cuales no todos se aplican exclusivamente a este tipo de organizaciones):

- La falta de visión para los negocios con la que se establecen y manejan algunas ONG.
- Las aspiraciones demasiado ambiciosas respecto a su relevancia social.
- La escala limitada de sus operaciones, que no les permite beneficiarse de economías de escala elementales.
- El uso frecuente de fondos donados o préstamos blandos provenientes de organizaciones de desarrollo del extranjero.
- La influencia de personas que no pertenecen al grupo objetivo y que, por lo tanto, no están sujetas a la presión de las demás personas del grupo y no resultan afectadas directamente si eventualmente se pierden los recursos económicos de la institución.” (12:119).

Todos estos factores pueden conjugarse para crear una situación en la que los aspectos empresariales y financieros de una ONG financiera no se tratan con el cuidado requerido. Sin embargo, la experiencia empresarial y la estabilidad son requisitos indispensables si la institución desea tener un efecto positivo permanente en el grupo objetivo.

Otra debilidad de muchas ONG es su falta de planificación estratégica. Entre las preguntas estratégicas que podrían formularse: ¿En qué situación se encontrará la organización dentro de algunos años? ¿Seguirá existiendo, habrá fracaso con el transcurso del tiempo, sobrevivirá y hasta prosperará? ¿Cómo es posible lograr su supervivencia? ¿Se alejará de su grupo objetivo original simplemente para sobrevivir financieramente? En base a evidencia y experiencias disponibles, para que la mayoría de las ONG logren sobrevivir sin perder la orientación hacia su grupo objetivo original, primero deben convertirse en instituciones profesionales y después, si se desea, pueden expandirse y finalmente transformar su estructura institucional. (12:119).

Las ONG son entidades privadas que no están reguladas por las leyes financieras del estado en cuanto a créditos (Art. 4 Ley de Bancos y Grupos Financieros) y que el presupuesto con que operan proviene del extranjero generalmente.

“Las Organizaciones no gubernamentales (ONG), son entidades con una amplia estructura nacional o internacional y con objetivos que pueden cumplirse mediante la influencia sobre los gobiernos y medios de comunicación, pero que no están constituidas como partidos políticos. Ahora las ONG se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios. Las ONG son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los gobiernos se vean involucrados. Son aceptadas como parte de las relaciones internacionales y, al influir sobre las políticas nacionales y multilaterales, adquieren cada vez un mayor protagonismo. Sin embargo, también han recibido algunas críticas en ocasiones acusándolas de estrechez de miras y de contabilidades poco claras”. (14:1).

#### **4. GARANTÍAS DE LOS PRÉSTAMOS**

Habitualmente, las ONG otorgan préstamos a clientes de bajos ingresos que muchas veces poseen muy pocos activos; por tanto, con frecuencia no hay disponibilidad de garantías tradicionales como propiedades, tierras, maquinaria y otros activos de capital. Se han desarrollado para los microempresarios varios medios innovadores para reducir el riesgo de pérdidas de préstamos, incluyendo sustitutos de garantías y garantía alternativa.

## **4.1 Sustitutos de garantías**

Uno de los más comunes de éstos es la presión por parte de los demás miembros del grupo, ya sea sola o en conjunto con garantías colectivas; los cuales se realizan según las formas alternativas siguientes.

### **4.1.1 Ahorros obligatorios**

Con frecuencia las ONG exigen a sus clientes que mantengan un saldo (establecido como un porcentaje del préstamo) en ahorros (o como contribuciones a fondos de grupo) para obtener préstamos por primera vez o préstamos subsiguientes (o ambos).

Los ahorros obligatorios difieren de los ahorros voluntarios en el sentido de que generalmente no están disponibles para ser retirados mientras haya un préstamo pendiente. De esta manera, los ahorros obligatorios tienen la función de una forma de garantía.

### **4.1.2 Activos comprometidos como garantía, por menos del valor del préstamo**

A veces, sin importar el valor de mercado real de los activos que son propiedad del prestatario, el hecho de dar en garantía los activos (como mobiliario y equipo)

y el reconocimiento consiguiente de que pueden perderse (lo cual causa inconveniencias), motivan al cliente a pagar el préstamo.

#### **4.1.3 Garantías personales**

Aunque muchas veces los prestatarios de micro préstamos no tienen la capacidad como individuos de garantizar sus préstamos, a veces pueden obtener el respaldo de amigos o familiares para proporcionar garantías personales (a estas personas a veces se les denomina avalistas o codeudores).

Esto significa que, en caso de incapacidad del prestatario para pagar el préstamo, la persona que proporcionó la garantía personal es responsable de pagar el préstamo.

Las entidades financieras del sector formal suelen exigir como mínimo dos avalistas o codeudores. (9:41).

#### **4.2. Métodos de concesión de Créditos de ONG para las Microempresas.**

Los métodos de concesión de créditos que otorgan las ONG para los microempresarios, por lo general se dividen en dos grandes categorías de enfoques, las cuales se indican en la siguiente página.

❖ **Los préstamos individuales** Son otorgados a personas individuales basándose en su capacidad para ofrecer a la institución financiera una promesa de pago y cierto nivel de seguridad. Estos son otorgados al propietario del micro negocio sin requisitos formales. “En caso de incumplimiento de pago, la institución ejecutará las garantías que se le hayan exigido en el momento de la formalización del crédito”. (4:38)

❖ **Los enfoques colectivos** “Otorgan préstamos a grupos, ya sea a personas individuales que pertenecen a un grupo y que garantizan mutuamente sus préstamos o bien a grupos que a su vez ofrecen préstamos a sus miembros”. (12:77)

Dentro de este enfoque se mencionan los préstamos a **Grupos Solidarios y Los Bancos Comunales.**

✓ **Los Grupos Solidarios** Consiste en una buena metodología de concesión de créditos puesto que asegura en gran porcentaje la recuperación de los créditos y a su vez cumple con el objetivo de apoyar a los más pequeños dentro de los microempresarios.

Este método de concesión de créditos se inició en 1978 y consiste en grupos de tres a ocho miembros, cada uno de sus miembros con su propia actividad productiva, quienes acuden juntos para participar en un programa de créditos y

capacitación. La autoselección del grupo asume la responsabilidad por sus miembros. Esta metodología de trabajo permite que las ONG sean capaces de alcanzar el más bajo nivel de la pirámide empresarial, asegurando de esta manera que los más pobres entre los microempresarios fueran incluidos. Entre las ventajas de este método se mencionan la reducción de costos administrativos al procesar un préstamo para tres a ocho personas. Asimismo, este mecanismo mediante el solidarismo permite mejorar la tasa de recuperación e incrementa la capacidad de sus miembros para administrar y contabilizar sus préstamos. También, la asistencia técnica ofrece un efecto multiplicador en el cual los miembros más fuertes de un grupo ayudan a los otros con solidaridad y con el deseo de mejorar, no únicamente sus propios negocios sino que también los de los otros integrantes del grupo. Finalmente, esta metodología de grupos solidarios ofrece una variedad de ventajas no cuantificables que son cruciales en cualquier esfuerzo de desarrollo. Las reuniones semanales, el componente de capacitación, la responsabilidad asumida por el grupo y el exitoso manejo del crédito, conducen al grupo dentro de un núcleo de mutuo apoyo a un tipo de familia extendida, generalmente ausente en los centros urbanos.

“También factores como el mejoramiento de la propia estimación, incremento en la habilidad de analizar situaciones propias y mejoramiento en la capacidad de enfrentar problemas comunes, son algunos de los beneficios importantes que surgen y son difíciles de calcular, pero imposibles de desconocer”. (2:21) y (9:38).

✓ **Los Bancos Comunales** Este grupo (bancos de aldea) está integrado básicamente por mujeres, en grupos de 20 a 35 personas; al igual que los grupos solidarios, responden conjuntamente por la obligación.

“Los préstamos se conceden iniciándose con el equivalente de 60 a 100 dólares de Los Estados Unidos y de carácter escalonado van aumentándose, de manera que el acreedor toma el préstamo, debiendo pagarlo en un período de tiempo corto (unos tres meses), teniendo derecho a otro equivalente o mayor, cuando cancelan el anterior.

Esta situación obliga a establecer una relación frecuente entre el otorgante y el beneficiario, con lo que se logra una supervisión de la aplicación del préstamo, además de abrir la oportunidad para otros eventos, como el de capacitación”.  
**(2:19) (3:17) Y (9:39)**. Es importante indicar que los puntos de vista de cada autor sobre los tres métodos de crédito por parte de ONG al microempresario difieren en algunos aspectos.

#### **4.2.1. Costos del crédito para los prestatarios o microempresarios**

“Los costos financieros incluyen los pagos de intereses, las comisiones, los

honorarios, y otros cargos directos que el prestatario ha de pagar al prestamista” (9:41). Estos costos financieros directos se detallan a continuación:

#### **4.2.1.1 Pago de intereses**

Representa las cuotas a pagar por hacer uso de un determinado monto de dinero constituido generalmente como capital de trabajo para el microempresario. Las tasas de interés que aplican las ONG sobre los préstamos a este sector productivo se ubican en dos por ciento y dos punto cinco mensual. Para determinar la cantidad a pagar al final del mes, por concepto de intereses y capital sobre el crédito recibido por el microempresario existen dos métodos que sirven para calcular las anualidades:

✓ **Sistema de saldos insolutos** Sistema a través del cual se realiza el pago de intereses al final de cada año del plazo del crédito. La cantidad y los años en que se realizará la amortización del capital, dependerá del acuerdo entre la ONG y el microempresario y los intereses pagados serán sobre saldos no pagados (insolutos).

✓ **Sistema de cuotas niveladas** Es el pago de cantidades iguales al final de cada uno de los años que componen el plazo del préstamo. Para realizar este cálculo es necesario determinar primero, el monto de la cantidad igual que se pagará cada año, mediante la fórmula en siguiente página.

$$\text{Cuota Nivelada} = C \left\{ \frac{i}{1 - \left\{ \frac{1}{1 + i} \right\}^n} \right\}$$

Fuente: Apuntes de elaboración y evaluación de proyectos. Agosto, 1999. (6:39)

Donde:

C = Capital

i = Intereses

n = Años

El objeto de realizar esta operación es tener las bases necesarias para determinar las cuotas que se tendría que pagar anualmente tanto en intereses como en capital. Este sistema tiene la ventaja de presentar cantidades fijas (capital e interés) a pagar mensualmente lo cual permite al microempresario memorizar esa cantidad; mientras que el anterior es un poco mas complicado su determinación aunque refleje costos totales menores que éste. Estos pagos deben incorporarse en el presupuesto de caja dentro del plan de egresos.

#### 4.2.1.2 Comisiones

Esta ocurre generalmente cuando se realiza el avalúo de un bien inmueble que se otorga como garantía de un préstamo hipotecario o prendario. Cuando el

microempresario no ofrece ninguna garantía consistente en bienes, no existen estos costos.

#### **4.2.1.3 Honorarios u otros cargos directos**

Esto es para el pago de la escrituración que realiza un abogado y notario que otorga derecho sobre un inmueble dejado en garantía en caso de incumplimiento de pago de la obligación, en el plazo fijado.

Existen otros costos relacionados al crédito los cuales aunque no son directos, repercuten enormemente en la administración crediticia:

#### **4.2.2 Costos de la transacción**

Son los que imponen los prestamistas a través de su sistema de entrega, pero que no son recibidos por los prestamistas en forma de ingreso. El prestatario con frecuencia debe contratar servicios profesionales externos para preparar los estudios de factibilidad o elaborar los estados financieros. También, el prestatario debe obtener la documentación necesaria para respaldar sus garantías colaterales o hipotecarias. Después de asignar un precio razonable que representa el costo de oportunidad del tiempo que el prestatario emplea en este proceso (desembolsos de efectivo por servicios profesionales, transporte y documentación), se encuentra que el crédito formal para los pequeños

prestarios puede acarrear costos de transacción que exceden bastante los costos financieros directos de un crédito.

Los prestamistas informales prácticamente no imponen costos de transacción. Uno de los sistemas de entrega más comunes y lucrativos es el crédito suministrado por el comprador de los productos y servicios de las microempresas. En estos casos, los mayoristas adelantan dinero a las microempresas cuando éstas colocan un pedido. Por lo general, no se cobra un interés explícito, pero el mayorista paga menos por el producto terminado de lo que la microempresa podría obtener de otra manera.

“En la mayoría de los casos el prestatario interactúa constantemente con el prestamista en el transcurso de su negocio formal. Por tal razón, el prestamista puede proveer crédito sin necesidad de imponer virtualmente ningún costo de transacción. Este factor crea una diferencia fundamental entre los procedimientos de financiamiento formal e informal para el sector informal de la economía”. (8:42).

#### **4.2.3 Costos de accesibilidad o de oportunidad**

Son costos que los prestatarios deben comparar cuando financian sus actividades económicas; es el costo de “pérdidas como consecuencia de la ineficiencia de los sistemas de entrega del prestamista” (9:42).

Los prestatarios suelen pedir a los prestamistas que financien alguna oportunidad especial de negocio que se presenta sólo en forma inmediata, so pena de perder la oportunidad. Cuando los prestamistas no pueden entregar el crédito oportunamente, los prestatarios pierden oportunidades de comprar insumos o equipos bajo condiciones favorables o dejan de realizar contratos importantes. De los tres componentes del costo total de obtener financiamiento, el costo de accesibilidad suele ser el mayor.

#### **4.2.4 Costos totales de la concesión de créditos**

Los prestamistas informales estructuran sus costos totales en que incurren por conceder los préstamos, de manera muy diferente a como lo hacen los programas de crédito del sector formal. En mercados financieros informales relativamente libres, es contraproducente para los prestamistas imponer a los prestatarios algunos costos que no pueden cobrar como cargos financieros directos. Por esta razón, los sistemas de entrega de los créditos se diseñan para máxima eficiencia y costo mínimo para el prestatario. Los prestamistas informales pueden obtener beneficios sustanciales ofreciendo servicio rápido y fácil acceso.

Por otra parte, los prestamistas formales suelen financiar a las microempresas sólo para cumplir exigencias o como respuesta a los incentivos externos. En esta forma, estas motivaciones pueden considerarse más de carácter político o

ideológico que financiero y por ello los prestamistas mantienen tasas de interés más bajas que las del mercado para préstamos a las microempresas. Pero como comprueban que la demanda es prácticamente infinita para estos recursos son aparentemente baratos, racionalizan el crédito mediante la imposición de costos de transacción y de oportunidad altos. Este método resuelve el problema de exceso de demanda, ya que las microempresas no encuentran esta fuente de crédito aparentemente barata como útil para suplir sus necesidades.

Sin embargo, mediante el proceso de racionalización descrito antes, el crédito barato se convierte en muy costoso. Lo que parecía ser un crédito muy barato, de hecho se presenta como más costoso que el crédito concedido por los prestamistas particulares. El ejemplo en la siguiente página ilustra esta situación.

Asumamos que Pedro López necesita Q.200.00 durante 60 días para financiar el hilo que requiere para cumplir un contrato. Él quiere devolver el préstamo al final del periodo. Por un lado, Tito Lugo, un prestamista local, le prestará los Q.200.00 con un plazo de 60 días y un interés del 10% mensual, puesto que él conoce a Pedro y ha trabajado antes con él. Tito le enviará a Pedro el dinero y mandará también a alguien a cobrar el préstamo. Como Tito dispone de dinero en efectivo, puede enviarlo inmediatamente a Pedro. Por tanto, los costos totales del préstamo son Q.40.00 ya que no se incluyen costos de transacción o de accesibilidad. Por otra parte, Pedro López es un miembro de una asociación de crédito porque sabe que un banco nunca le prestará a una persona tan pobre

como él. La asociación de créditos le cobrará un interés del 2% mensual por el préstamo y exige que deje en depósito un saldo del 20%. Esto quiere decir que Pedro López tiene que prestar Q.250.00 con el fin de llevarse Q.200.00 en efectivo que es lo que necesita.

Como Pedro vive lejos de la ciudad, se gasta medio día para ir hasta la oficina de la Asociación de crédito, incluyendo el tiempo que gasta en cada viaje. Normalmente tendría que viajar cuatro veces a la oficina de la Asociación para obtener y pagar el crédito. Debe hacer un viaje para conseguir la solicitud de préstamo, un segundo para llevar los papeles necesarios, un tercero para recibir el préstamo, y un cuarto viaje para pagarlo. Pedro López gana aproximadamente Q.350.00 mensuales y trabaja aproximadamente 240 horas al mes, devengando un salario aproximado de Q.1.46 por hora.

Como la Asociación de crédito no tuvo el préstamo a tiempo Pedro tuvo que hacer dos viajes más y esperar otra semana. Por tal razón perdió la oportunidad de obtener el 20% de descuento en la compra del hilo y tuvo que adquirirlo a precios corrientes para poder cumplir oportunamente el contrato.

La distribución de los costos del préstamo de la Asociación de crédito para el señor Pedro sería la que se presenta en el cuadro número uno.

**CUADRO 1**  
**DISTRIBUCION DE COSTOS DEL CRÉDITO**  
**CIFRAS EN QUETZALES**

<b>RUBROS</b>	<b>COSTO Q.</b>	<b>TOTAL Q.</b>
<b>COSTOS FINANCIEROS DIRECTOS</b>	10.00	10.00
<b>COSTOS DE LA TRANSACCIÓN</b>		32.00
4 medios días/horas	23.00	
En transportes a las oficinas	4.00	
Papeleo	3.00	
Varios	2.00	
<b>COSTOS DE ACCESIBILIDAD</b>		54.00
2 medios días/horas	12.00	
En transportes a las oficinas	2.00	
Descuento perdido	40.00	
<b>TOTAL COSTOS DEL CREDITO EN Q.</b>	<b>96.00</b>	<b>96.00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

La anterior cifra aparece en relación con lo que el prestamista particular, Tito Lugo, le habría cargado por el préstamo, Q.40.00, sin los costos adicionales de la transacción o accesibilidad. Lo revelador de la comparación es que aunque la Asociación de Crédito hubiere cobrado Q.96.00 en total como costos del préstamo ésta habría recibido solamente Q.10.00, en tanto que Tito Lugo, cobrando menos de la mitad de esos costos totales, genera aún un ingreso directo para sí de Q.40.00

El anterior ejemplo normalmente pasa desapercibido en la mente del microempresario, especialmente lo relativo a los costos de accesibilidad y de oportunidad en la entrega de los créditos.

## 5. MICROEMPRESA Y MICROEMPRESARIO

Existen tres diferentes enfoques para explicar la microempresa y la informalidad: “la **marxista**, en primera instancia, que la explica como el producto o resultado de la explotación de clases sociales, argumentando, además, que la pequeña empresa informal no tiene posibilidades de competir con las grandes empresas, y termina siendo explotada por éstas. El enfoque **estructuralista** esboza que la informalidad es el resultado de la incapacidad del sistema económico capitalista de absorber la mano de obra disponible. Por otro lado el **neoliberalismo** argumenta que la informalidad es el resultado de las dificultades del sistema legal, que inhibe la formalización de las empresas, especialmente por los altos costos implícitos en la tramitación”. (8:45).

Pero para establecer con claridad el término microempresa, se recurre a la definición que presenta el Banco Interamericano de Desarrollo: “la unidad de producción de bienes o servicios donde el propietario es quien lleva a cabo la mayoría de las actividades del negocio. Esta unidad, debido a su tamaño, tiene capacidad para absorber entre tres y cinco personas asalariadas, quienes preferentemente son miembros de la familia o, en todo caso, personas de la comunidad donde se ubica la empresa”. (4:22) La temática ha avanzado básicamente sobre la crisis y sus consecuencias, entre ellas la existencia de estos sectores tan pequeños como unidades productivas, y no en el análisis de la unidad productiva en sí misma. Más allá de lo que ha avanzado la teoría

administrativa respecto a este tema, es evidente que se sigue pensando en microempresa como algo pasajero, que en la medida que avanza se fomenta, se desarrolla, se dan créditos a tasas y plazos adecuados, puede transformarse en una pequeña empresa, después en una mediana empresa y con el tiempo en una gran empresa.

En América Central, cuando se habla de microempresa, se hace referencia básicamente a la unidad económica predominante en la composición de la estructura empresarial de los países, dado que representa alrededor del 97% de las unidades existentes, pero también al conjunto de unidades económicas que genera el mayor, aunque más precario empleo, en la subregión: 42% en términos del total de empleos y 61% en términos del empleo no agrícola. Se hace referencia fundamentalmente a un conjunto integrado por unidades económicas que presentan en su gran mayoría limitaciones para su desarrollo (1:60). Entre las limitaciones se mencionan, **en cuanto a los productos**, las siguientes:

✓ Su producción suele ser muy limitada, en términos de cantidad y calidad, marcada por sus bajos niveles de capitalización y tecnologías muy pobres; por ello:

- Tiene serias dificultades para competir en general.

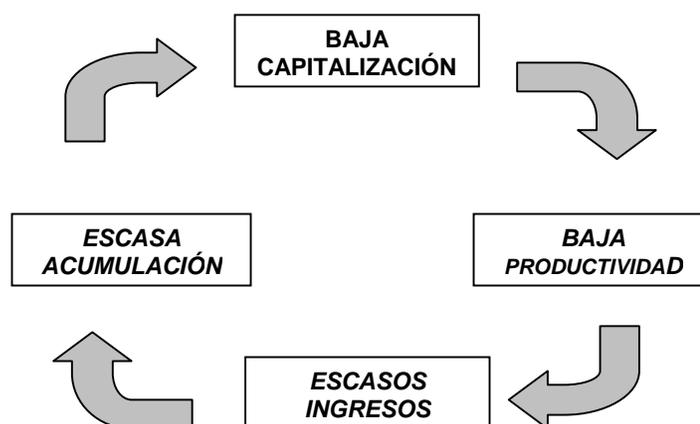
-Tiene reducida capacidad para incursionar en los mercados internacionales.

- Tiene dificultades para alcanzar economías de escala.

**En cuanto a los insumos:**

- ✓ Patrimonio débil.
- ✓ Capacidad de innovación y tecnologías limitadas.
- ✓ Insumos para la producción adquiridos con limitaciones.
- ✓ Deficiencias gerenciales.
- ✓ Formación débil de los recursos humanos. (1:60).

En general, la microempresa desenvuelve sus actividades en el círculo vicioso de la baja capitalización, tal como se muestra en la figura número tres.

**Figura No. 3****BAJA CAPITALIZACIÓN EN LA MICROEMPRESA**

Fuente: La Micro y pequeña empresa en América Central; Mayo del 2002. (1:61)

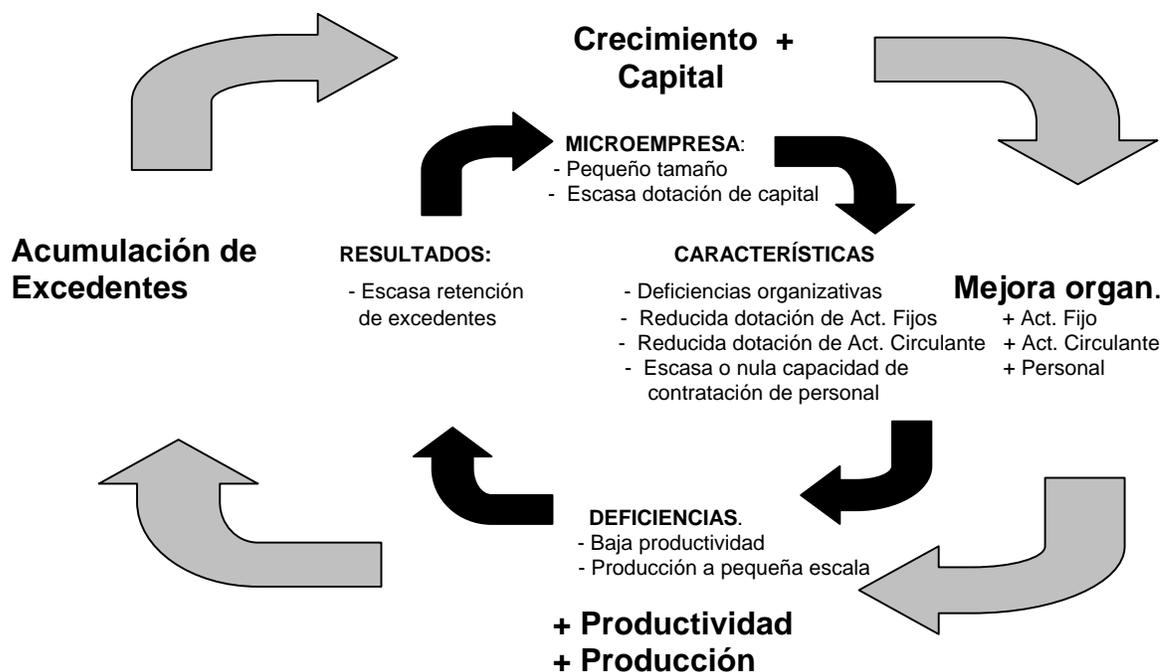
### **5.1 Las necesidades de financiamiento de las microempresas**

Son pocas las microempresas que necesitan del financiamiento por parte de alguna ONG. En casos particulares, el crédito en lugar de ayudar el desarrollo de éstas, lesiona a las microempresas que no tienen perspectivas de crecimiento. Por otra parte, existen microempresas en las cuales el crédito ha jugado y seguirá desempeñando un papel significativo en su desarrollo, debido a su capacidad de expansión, en tal caso, los créditos pueden responder a una demanda justificada y de esta manera se asegura la capacidad de mejoramiento de las microempresas.

La siguiente figura, refleja el resultado que tienen los programas de apoyo de las ONG sobre el círculo vicioso en el que se encuentra la microempresa.

Figura No. 4

**EFEECTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ASESORÍA Y CRÉDITO SOBRE EL LLAMADO “CÍRCULO VICIOSO” EN LA MICROEMPRESA**



Fuente: Las Microempresas como agentes de desarrollo en el Sur. CIDEAL 1ª Ed. 2000 (4:33).

## 5.2 Tipos de microempresas

Las empresas difieren una de otra, dependiendo si existían con anterioridad o si son nuevas; si son inestables, estables o si están creciendo, y si se dedican a actividades comerciales, de producción o de servicios.

**a. Empresas existentes o nuevas** al identificar un mercado objetivo, una ONG debe considerar si se concentrará en empresarios que ya operan una

microempresa o en empresarios (o potenciales empresarios) que necesitan servicios financieros para poner en marcha una empresa y posiblemente para alguna forma de capacitación empresarial. “El capital de trabajo es la limitación más común identificada por los empresarios en microempresas existentes. Para obtener acceso al capital de trabajo, los microempresarios frecuentemente solicitan préstamos de fuentes financieras informales, tales como la familia y los amigos, de proveedores o de un prestamista local”. (12:49); (por la rapidez en que se otorga, aunque la tasa exceda los límites convencionales).

#### **b. Por el nivel de desarrollo empresarial**

❖ **Sobrevivientes inestables** “con operadores que no han encontrado otro empleo, cuyas empresas tienden a ser muy inestables por un período limitado de tiempo. Es el grupo más difícil para prestar servicios financieros de una manera sostenible porque los montos de los préstamos tienden a permanecer pequeños y el riesgo de fracaso de las empresas es alto”. (12:51) Agustín de Asis denomina a éstas como **microempresas deficitarias**. (4:24).

❖ **Sobrevivientes estables** con operadores para quienes la microempresa provee un medio de vida modesto y decente pero que rara vez crece. Para este grupo es vital el acceso al crédito puesto que necesitan satisfacer sus necesidades de producción como de consumo. Por lo general, las ganancias para este grupo son bajas y conducen a una baja reinversión, una baja

producción y un alto nivel de vulnerabilidad. Las ganancias permanecen bajas debido a los factores siguientes: La naturaleza poco especializada del producto, la falta de información oportuna y completa sobre el mercado, instalaciones de infraestructura subdesarrolladas, falta de servicios de valor agregado (como el empaque), y el número de productores con productos similares.

**Las ventajas que posee este grupo son:**

- El alto impacto de un proyecto de servicios financieros en los niveles de pobreza, en vista de que estas empresas son manejadas por hogares pobres.
- El alto índice de pago, debido al acceso limitado a otras fuentes de crédito y a los costos económicos, sociales y financieros de dichas alternativas.
- Servicios de ahorros eficaces, en vista de que rara vez hay formas alternativas seguras y líquidas de ahorro que ofrecen una ganancia para los operadores de estas empresas (también son una ayuda para el consumo de hogares pobres).
- Una disposición general a trabajar con nuevas tecnologías crediticias (tales como grupos) como alternativa a una garantía tangible.

**Entre las desventajas se encuentran las siguientes:**

- Poca o ninguna generación de empleos como resultado del apoyo a estas empresas.
  - Crecimiento potencial limitado o alto riesgo de covarianza porque muchos empresarios se desempeñan en el mismo negocio (financiarlos puede crear un exceso de competencia, lo que significa que la cartera de préstamos debe crecer al aumentar el número de clientes en vez de aumentar los montos de los préstamos para buenos clientes).
  - “Dificultad de movilización de ahorros a largo plazo, en vista de que los hogares están acostumbrados al aumento estacional de los ahorros y a ciclos de liquidación”. (12:52). Por su parte Agustín de Asis denomina a éstas como **microempresas de subsistencia**.
- ❖ **Empresas en crecimiento** o empresas que tienen el potencial de crecer y de convertirse en pequeñas empresas realmente dinámicas. Este grupo es el foco de las ONG cuyo objetivo es la creación de empleos y cuyo deseo es trasladar a los microempresarios del sector informal a un ambiente cada vez más formal. Las empresas en crecimiento representan el extremo superior de la escala de pobreza: suelen representar el menor riesgo para la ONG financiera. Aunque por lo general constituyen una serie heterogénea de empresas, tienden a

compartir algunas características y enfrentan problemas similares. La mayoría tiene experiencia tanto en la producción como en la adopción de riesgos, sus registros contables se reducen a un mínimo y por lo general no pagan impuestos. Además, frecuentemente poseen poca o ninguna experiencia administrativa formal. Otras similitudes incluyen las siguientes:

- ✓ Línea de productos y mano de obra. Las empresas que producen un único producto o una sola línea de productos para atender a una variedad reducida de puntos de venta en el mercado y de clientes, tienden a hacer uso de técnicas de producción que requiere mucha mano de obra y dependen de la mano de obra de familiares y aprendices.
  
- ✓ Capital de trabajo y manejo de activos fijos. Dependen en gran medida del crédito familiar para el capital de inversión inicial y de préstamos del sector informal como capital de trabajo. “El flujo de efectivo es una preocupación constante, y son muy sensibles a las oscilaciones en los precios de la producción y de la materia prima. Muchas veces utilizan equipos de segunda mano”. (12:53).

“Las microempresas orientadas al crecimiento podrían ser un grupo objetivo atractivo porque ofrecen potencial para la creación de empleos y capacitación vocacional dentro de la comunidad. Pueden parecerse a las empresas del sector formal en términos de los activos fijos, la permanencia y la planificación, lo que

ofrece el potencial de garantías físicas y un análisis empresarial más completo. Todos estos elementos compensan el riesgo para la ONG. Sin embargo, seleccionar las microempresas orientadas al crecimiento puede requerir un enfoque más involucrado por parte de la ONG. Las empresas orientadas al crecimiento podrían necesitar algunos o todos los servicios siguientes:

- ✓ Asistencia para seleccionar nuevas líneas de productos y servicios de valor agregado.
- ✓ Capital de trabajo y a veces créditos de inversión de más largo plazo.
- ✓ Sistemas contables para rastrear los costos.
- ✓ Asesoría de mercadeo para ayudar a encontrar nuevos mercados.”  
(12:53).

Según los datos del IDIES con experiencia en el área de financiamiento a micro y pequeñas empresas en el país, aproximadamente el 50 por ciento de las microempresas se ubican en el grupo considerado sin perspectivas de crecimiento, es decir, las sobrevivientes inestables; mientras que el 30 por ciento en el grupo considerado como sobrevivientes estables y el 20 por ciento en el grupo con perspectivas de crecimiento continuo. Agustín de Asis denomina a éstas como **microempresas de acumulación**. (4:24).

### **5.3 Capital de trabajo en la microempresa**

Los préstamos de capital de trabajo son para gastos corrientes que ocurren como parte del desarrollo normal de la empresa. El capital de trabajo se refiere a la inversión en activo actual o activos de corto plazo para utilizarse en el transcurso de un año. Por ejemplo, madera adquirida para un taller de carpintería, alimentos o bienes adquiridos para su venta en el mercado o alimentos para aves de corral adquirido para la crianza avícola; en este estudio representa básicamente el hilo y los tintes para la tejeduría tradicional y no tradicional. Un préstamo para capital de trabajo debería tener un plazo que se ajuste al ciclo económico del prestatario (semanal, quincenal, mensual o en base a la actividad estacional, por ejemplo la cosecha).

### **5.4 Microempresario**

Es el protagonista del fenómeno en estudio y se define como “toda persona propietaria de una pequeña unidad económica legal o ‘alegal’. Un vendedor ambulante es un microempresario, como lo es también la mujer que vende sus servicios de costura en su casa, o el zapatero que trabaja en un pequeño taller”. (4:21).

El microempresario, definido como la persona o personas propietarias de la unidad económica, es realmente un empresario que compra, transforma y vende

generando ingresos o pérdidas. En otras palabras, es un empresario de lo pequeño, compra, transforma y vende pequeñas cantidades, y los recursos humanos y financieros que utiliza son reducidos.

Es por esta razón por la que se habla “micro”, al considerarse este aspecto cuantitativo como una de sus características determinantes, aunque no la única. Otro de los aspectos ya mencionado, es la situación de no estar registrado en la que muchos se encuentran, es decir, al no cumplir todos los requisitos formales exigidos por las autoridades a las empresas: forma jurídica definida, registro, impuestos, pago de seguridad social y otros beneficios sociales.

“El microempresario es un emprendedor nato, ya sea por vocación o por necesidad. La falta de alternativas de empleo en el sector formal de la economía, le obliga a desarrollar actividades económicas de las que obtiene los recursos necesarios para vivir. Su concepción del negocio como única alternativa de generación de ingresos, hace que se plantee metas a corto plazo, lo que explica la alta tasa de aparición y desaparición de microempresas. En el microempresario se rompe la tradicional división entre trabajador y patrono, porque es ambas cosas a la vez, sin que exista gran diferencia entre su salario y el que reciben el resto de trabajadores. Esto es debido a que está vinculado directamente a la producción como un operario más, ejecutando cualquier etapa del proceso productivo. Es precisamente esta dedicación al proceso productivo lo que hace que descuide otros aspectos importantes de la empresa como son la

comercialización y el control financiero”. (4:21). El microempresario tiene generalmente un conocimiento empírico del negocio. Dicho conocimiento proviene de la experiencia práctica y no tanto de la formación teórica, habiendo aprendido el oficio por cuenta propia, a través de familiares y/o amigos. Esto hace que en ocasiones se niegue a recibir capacitación, ya sea por un cierto complejo –dada su baja escolaridad-, o por todo lo contrario, es decir, por considerarse un experto que poco tiene que aprender.

## **6. INDUSTRIA TEXTIL EN TOTONICAPÁN**

### **6.1 Municipio de Totonicapán**

El municipio de Totonicapán se encuentra situado en la parte este del Departamento de Totonicapán. Limita al norte con los municipios de Santa María Chiquimula y Momostenango; al sur con los municipios de Salcajá y Cantel, Nahualá, Santa Catarina Ixtahuacán y Sololá; al este con los municipios de Chichicastenango, San Antonio Ilostenango y Patzité; y al oeste con los municipios de San Francisco el Alto y San Cristóbal Totonicapán.

Su extensión territorial es de 328 kilómetros cuadrados, que representan un 30.9 por ciento del total del Departamento. La cabecera municipal, es a la vez la cabecera departamental y se encuentra a una altura de 2,495 metros sobre el nivel del mar.

La distancia la ciudad capital es de 203 kilómetros de carretera totalmente asfaltada. Su comunicación con otros departamentos es adecuada. Su población, según estadística de población INE, (Censo 2002) asciende a 96,392 habitantes, determinándose que la población urbana y rural cuenta con 44,762 y 51,630 respectivamente. “La población de Totonicapán tiene un bajo nivel de alfabetismo y escolaridad. El nivel de escolaridad estaba en las siguientes condiciones: Ninguno 22,817, Pre-primaria, 2,243 Primaria 31,882, Media 5,135 y Superior 481”. (9:27).

Entre las actividades económicas se mencionan las siguientes: producción agrícola, producción pecuaria y la más importante, la producción artesanal e industrial. Esta última ocupa un lugar privilegiado en la economía doméstica de los habitantes del municipio. Se elabora una amplia gama de objetos artísticos y artesanales, tales como: las cerámicas vidriadas, pintadas y mayólica, los tejidos fabricados en telares de pie, juguetes de madera, cajetas y figuras de cera navideña en miniatura, hojalatería y talabartería.

El día de mercado se lleva a cabo los días martes y sábados, siendo el día principal el sábado; sin embargo, todos los días está abierto y hay puestos de mercado informal pero en menor número.

Las mujeres de esta área, microempresarias por naturaleza, se dedican a actividades tales como: tejeduría, bordado, elaboración de ponchos, agricultura

y otras artesanías. Sin embargo, les es difícil lograr un crecimiento empresarial en sus microempresas por la falta de recursos económicos, conocimientos básicos, falta de transporte, etc. Según la Asociación Nacional de Micro y Pequeños Empresarios de Guatemala, en Totonicapán existían 415 microempresarios directos y unos 1,000 indirectos, esto es en el año de 1995.

## **6.2 Industria**

La tejeduría representa en el municipio de Totonicapán un conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales. Por extensión, el conjunto de las actividades en un territorio o país.

### **6.2.1 Industria Textil**

“Fabricación de tejidos de todo tipo, a partir de fibras naturales o sintéticas. Es una de las industrias más antiguas, tanto por ser una de las primeras ocupaciones del hombre en sociedades organizadas, como por ser la pionera en la mecanización debido a la Revolución Industrial”. (14:1)

#### **6.2.1.1 Artesanías**

Conjunto de las artes realizadas total o parcialmente a mano, que requiere

destreza manual y artística para realizar objetos funcionales o decorativos.

“Un conjunto de valores de uso y de mercancías con características de tradicionalidad geográfica o de país, cuyo proceso de producción depende del carácter de la formación social de que se trate”. (15:21).

La sección de Estadísticas Industriales que pertenece al Ministerio de Economía lleva el control de la clasificación y cantidad de industrias existentes y estimó que el mayor porcentaje de la producción industrial se genera en establecimientos que emplean a cinco o más trabajadores, y desde entonces ha elaborado cifras identificando como establecimiento artesanal aquel que ocupa de uno a cuatro trabajadores, sin entrar en otro tipo de consideraciones.

#### ❖ **Artesanía Textil No Tradicional**

Lo comprenden aquellas prendas y accesorios utilitarios que han sido elaborados en un taller con herramientas manuales aún no tecnificado. Ejemplo: cortinas, blusas, camisas, chumpas, chalinas, bufandas, manteles, que se utiliza sin exclusividad de pobladores de una región en particular. Mientras que la artesanía textil tradicional se utiliza con exclusividad de pobladores de una región establecida.

## **7. MICROEMPRESAS TEXTILES**

Según experiencias laborales obtenidas dentro de la institución denominada “Enlace Guatemala” entre los años 1991 y 1992, puede afirmarse que las microempresas textiles comprenden aquellos talleres artesanales con telares de pedal o de cintura dedicados a la tejeduría con materiales de algodón seda, y lana primordialmente. Estas pequeñas unidades productivas están establecidas generalmente por familias con bajo nivel académico que complementan su subsistencia con actividades agrícolas y de servicio para la producción anual de granos básicos (maíz, frijol) y algunas frutas de la región (manzana, durazno, ciruela, pera) para el consumo doméstico únicamente.

De los textiles fabricados se confeccionan prendas de vestir tradicionales y no tradicionales. Las prendas no tradicionales son exportables mientras las que son tradicionales son solo para el consumo de la población indígena del sexo femenino del referido municipio. Actualmente, las microempresas textiles se dedican a la fabricación de textiles tradicionales únicamente.

Los únicos años de prosperidad en la producción textil no tradicional fueron los años ochenta y cinco hasta el noventa; esto es debido a la coyuntura política de post guerra civil en el país y la ayuda internacional consistente en la compra de productos artesanales utilitarios. Sin embargo, la ausencia total de control de calidad en la producción y otros factores internacionales como la competencia de

países asiáticos en el mercado artesanal, no permitieron mantener el éxito alcanzado.

En cuanto al estilo o diseño de un corte típico (de siete varas) fabricado por los tejedores microempresarios, que predomina en el mercado, es el corte **SARAPE** en el que para su fabricación se utiliza seda (altaseda) hecho en México para la trama y algodón hecho en Guatemala para la urdimbre o pie de tela.

Para tejer o fabricar **SARAPE** normalmente se utiliza un peine de 32 minuelas y cada minuela contiene 20 fugas que en total es de 640 fugas para la urdimbre o pie de tela.

El corte **SARAPE** es fabricado únicamente con el telar de pie accionado con la fuerza física de los pies (con dos pedales) para traslapar las fugas de la urdimbre y con los dos brazos para lanzar la lanzadera que lleva dentro un cono (canilla) el hilo altaseda para ir formando la tela entre las fugas.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA EN EL CRÉDITO PARA LA PRODUCCIÓN TEXTIL**

#### **1. ANTECEDENTES**

La investigación de campo mediante las boletas de encuesta, observación directa realizada en las visitas a los establecimientos de producción textil artesanal tradicional, entrevistas y pláticas informales con los propietarios; permitieron la recopilación de información. Tres ONG facilitaron el acceso a las bases de datos de prestatarios, en las cuales se seleccionaron los que calificarían para formar parte del universo de estudio.

Una vez determinado el universo, a través de una fórmula estadística se cuantificó la muestra, ver anexo D.

La muestra es la parte representativa de microempresarios del municipio de Totonicapán, quienes prestaron su colaboración y apoyo por su aporte informativo. Dicha información se presenta en forma gráfica con su respectivo análisis e interpretación, lo que determinó la validez de la solución propuesta en las hipótesis formuladas previamente en un Plan de Investigación.

Para facilitar la comprensión, ajustada a la realidad del microempresario y su nivel académico, se desarrolla únicamente el criterio o método a juicio; los otros dos métodos o criterios no se incluyen por su alto grado de complejidad en los cálculos numéricos para el presupuesto de ventas. En el caso del presupuesto de producción se utilizará el método de índices particulares.

También, por su aplicabilidad dentro del sistema de control microempresarial textil y el nivel de destrezas básicas del microempresario (alfabetismo y nociones elementales de cálculo aritmético), solo se hace referencia al presupuesto de capital y al presupuesto de caja y no a los estados financieros pro-forma que son el balance general proyectado y el estado de pérdidas y ganancias proyectado por la complejidad de su elaboración.

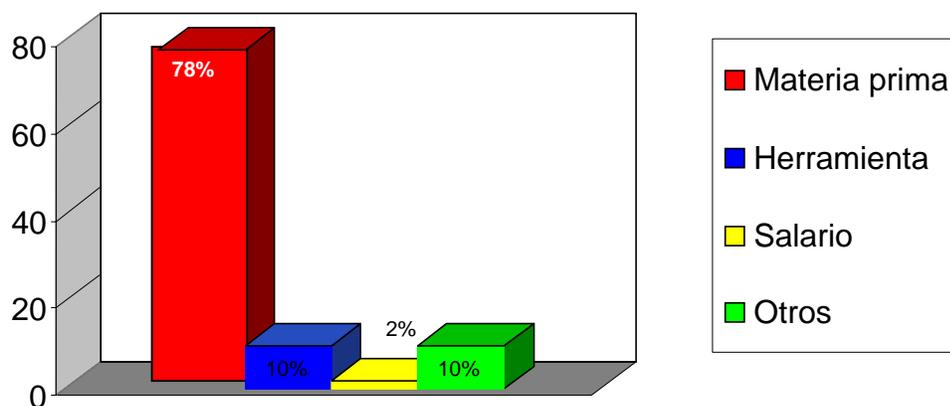
## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO EN LAS MICROEMPRESAS TEXTILES DE TOTONICAPÁN.**

En las siguientes páginas se podrá encontrar las características de la situación actual en cuanto a la administración del crédito en las microempresas textiles del municipio de Totonicapán.

## 2.1 En qué se destinan los fondos prestados por el microempresario.

Gráfica No. 1

### Aplicación del crédito en la microempresa



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo. Agosto, 2003.

Según esta gráfica 1 se puede inferir que del cien por ciento del crédito obtenido de ONG, el setenta y ocho por ciento, el microempresario lo invierte en materia prima. Mientras que herramientas diez por ciento, salarios dos por ciento y diez por ciento otros.

Así también se observa que el mayor porcentaje del crédito que es destinado a la compra de materia prima (78%), está representado por **hilos y tintes**. Esta inversión representa a su vez la mayor preocupación del microempresario puesto que es el capital de trabajo para la producción textil, a lo que es importante referirnos como una producción aún no tecnificada que se ubica en el ámbito artesanal. Asimismo, esta gráfica permite recordar a la administración de las

ONG que tienen cobertura en el área de Totonicapán, lo crucial que implica la atención adecuada en el momento de conceder los créditos.

El porcentaje para materia prima indicado en la gráfica 1, es un indicador claro que cuando no se obtiene los recursos de ONG para la producción, se pierde las intenciones de convertirse en un microempresario para caer de nuevo en el desempleo, lo que en sí representa un círculo vicioso para la población. Ante la necesidad de sobrevivir, para el microempresario es imperativo conseguir crédito para poder emplearse particularmente en la elaboración de cortes/tejidos tradicionales con una demanda considerable debido a las características culturales en cuanto al vestuario del sexo femenino del referido municipio.

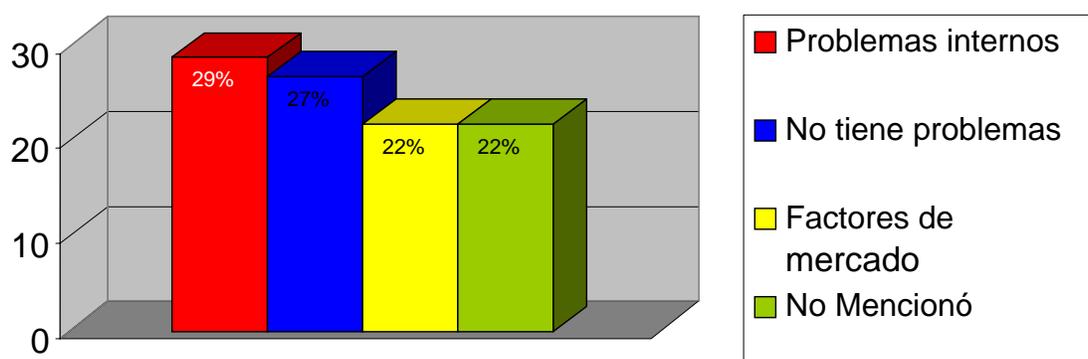
El diez por ciento de la muestra manifestó que invierte el crédito obtenido en compra de las herramientas. Dentro de las herramientas que se compran a través del crédito se encuentran el telar de pedal, que su costo asciende aproximadamente en Q.2,000.00; las lanzaderas Q.50.00; peines Q.600.00; ruedinas Q.150.00; cubetas Q.30.00. El 2% de los entrevistados indicó que el crédito lo destinan al pago de salario el cual es un pago fijo por la mano de obra del tejedor por tejer un corte de siete varas; Q.150.00. Cuando por alguna razón el tejedor se ausenta de sus labores, el microempresario es quien debe finalizar la fabricación. También, se incluye en este rubro el amarrado y desatada de labores que para un corte de siete varas su costo asciende a Q.68.85.

Finalmente, otros representan el diez por ciento que se destinan para gastos de distribución y administración.

## 2.2 Tipo de problemas que afronta el microempresario para administrar su crédito.

**Gráfica No. 2**

### Problemas que afronta el microempresario para administrar su crédito



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo. Agosto, 2003.

Según se ilustra en la gráfica No. 2, el 29% de los microempresarios entrevistados del área textil manifestó que afronta problemas dentro de su familia como las enfermedades, separación, inexperiencia, analfabetismo y malversación. La malversación (aplicación de fondos para otros rubros diferentes a los cuales fueron otorgados), siempre se da porque hay que atender emergencias dentro de la familia, tales como las enfermedades, fiestas, compra

de artículos del hogar; puesto que la planificación de inversión del crédito como tal, literalmente es inexistente en la mente de los microempresarios. Ante las adversidades, indican que pareciera que los microempresarios en determinado momento pierden el interés de mantener orden o disciplina a fuerza de voluntad para crecer a medida de sus posibilidades en el ámbito empresarial, si se quiere tener ese pensamiento económico.

Un 27% de la muestra, manifiesta que no tiene problemas porque mantiene el control necesario sobre la administración del crédito que le ha sido otorgado por la ONG. Este grupo de microempresarios puede clasificarse entre el tercer grupo mencionado en el marco teórico denominado como “Empresas en crecimiento” o empresas que tienen el potencial de crecer y de convertirse en pequeñas empresas realmente dinámicas, grupo en el que las ONG centra aún mejor sus objetivos de apoyo en cuanto al crédito puesto que son buenos pagadores y a la vez están más propensas al crecimiento de sus pequeñas unidades productivas textiles.

Es importante mencionar que un 22% indicó lo referente a factores de mercado, es decir, costos altos de la materia prima que al final del proceso no compensa o no cubre los costos del crédito debido a las ventas mínimas que se realizan, especialmente de abril hasta agosto. Este es otro de los problemas que por fortuna es controlable económicamente, porque al cambiarse los costos de la

producción también los precios de venta se verán obligadamente incrementados; sin embargo el microempresario no sabe como realizar los ajustes correspondientes.

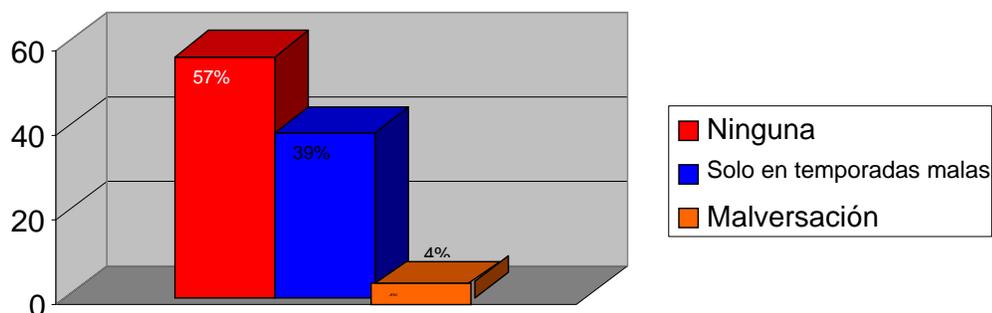
El otro 22% no mencionó cuáles son sus problemas ante la pregunta formulada.

Es importante mencionar que en pláticas informales con los microempresarios se determinó que la mayoría de ellos no recuerda cuánto es la tasa de interés aplicado al monto de la deuda. Este comportamiento está ligado íntimamente con la confianza que el prestatario tiene hacia la ONG y sus empleados.

Desde otro punto de vista, esta situación por sí sola ya es un índice de descontrol sobre los créditos puesto que el usuario no se dará cuenta de los errores de digitación que pudieran darse en los montos que se cobran. Además, no le permitiría al usuario del crédito tomar decisiones acertadas sobre la base de la información disponible en un estado de cuenta. Es decir, el usuario carece de una visión empresarial porque depende en gran medida del conocimiento superficial de su estado de cuentas con el acreedor.

### 2.3 Limitaciones que tiene el microempresario para cancelar su deuda.

**Gráfica No. 3**  
**Limitaciones del microempresario para**  
**cancelar préstamos**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo. Agosto, 2003.

El cincuentaisiete por ciento de la muestra (57%), no tuvo problemas para cancelar sus préstamos. Las temporadas en que la demanda es baja, representada por el 39% en la gráfica, se refiere básicamente al periodo de abril hasta agosto en donde no se logra vender la totalidad de la producción semanal, provocando en algunas ocasiones, el cierre temporal de las microempresas o reducción de su personal (tejedores).

En estas temporadas el microempresario no logra cancelar sus obligaciones con las ONG y se ve obligado a conseguir otras fuentes de préstamos informales para no caer en mora con la ONG. Los meses de octubre a diciembre la demanda del producto es la más alta, mientras que los de enero a marzo y septiembre representan mejorías en las ventas.

El 4% restante corresponde a la malversación, ya que los fondos obtenidos para la compra de materia prima no se destinan como se había solicitado. Desde un inicio los microempresarios ocultan o disfrazan sus necesidades de aplicación de crédito aduciendo que les servirían para la compra de materia prima.

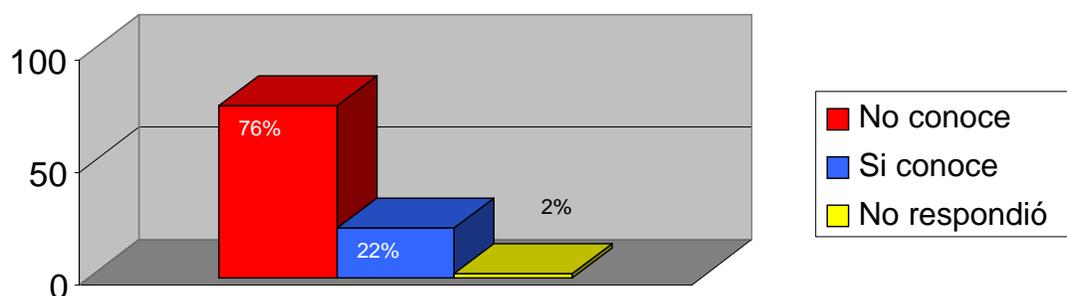
En pláticas informales con los microempresarios indican que aplican los fondos para finalizar construcciones de vivienda, pagos que representan los viajes riesgosos hacia Estados Unidos, compra de electrodomésticos que no representan urgencia para la vida familiar. En el caso de las construcciones, es un dinero invertido que no genera ningún ingreso periódico. Los viajes a Estados Unidos al igual que la compra de electrodomésticos que no son urgentes generan incertidumbre y alto riesgo de no cancelar las deudas.

Es importante afirmar que como estos fondos no se utilizan para producir, no se dispondrán del ingreso necesario para cancelar la deuda, o estar al día en sus pagos.

## 2.4 Conocimientos básicos que posee el microempresario sobre operaciones crediticias.

Gráfica No. 4

### Conocimientos básicos del microempresario sobre operaciones crediticias



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo. Agosto, 2003.

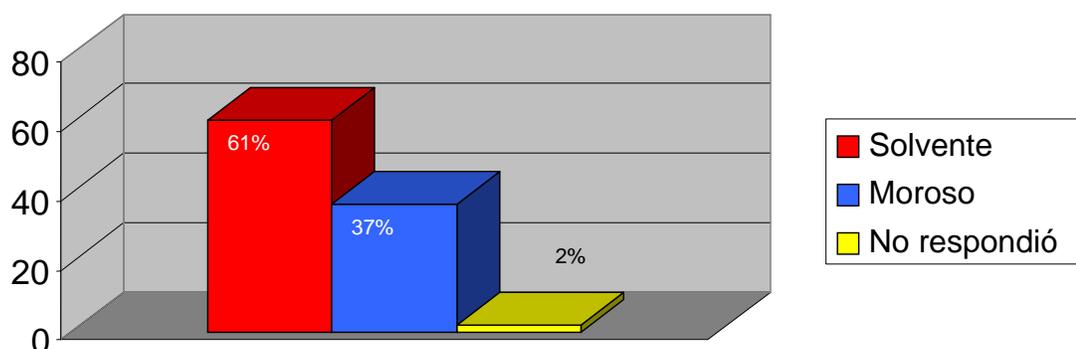
El nivel de desconocimiento del microempresario para calcular los intereses sobre su obligación es alarmante puesto que se ubica en un setentaseis por ciento. Mientras que un 22% afirma conocer los elementos básicos de las operaciones crediticias y el 2% restante no respondió a la pregunta formulada.

Los microempresarios que no saben realizar los cálculos numéricos no pueden llevar un control administrativo de cuánto se cancelará en cada cuota que se realice a los acreedores. Esta gran mayoría confía únicamente en las anotaciones que realiza la ONG en la libreta para préstamo, despreocupándose de esta manera de aprender operaciones básicas de aritmética. Además, este es otro de los factores que no le permite al microempresario realizar la planificación de sus futuras inversiones.

## 2.5 La morosidad sobre los préstamos provenientes de ONG.

**Gráfica No. 5**

### **Morosidad sobre las amortizaciones de los préstamos**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo. Agosto, 2003.

Otra de las limitaciones a nivel general que tiene que afrontar el microempresario es la descapitalización para su microempresa, debido a la malversación de fondos indicada anteriormente. El capital invertido necesariamente tiene que recuperarlo en el período o ciclo de producción que normalmente es de una semana. De lo contrario, se perderá el capital de trabajo con el que tiene que generar ingresos adicionales para cubrir los gastos del hogar.

Finalmente, esta situación repercute en la cancelación de las cuotas que se efectúan, ya que los prestatarios incurren en mora sobre sus saldos y consecuentemente tienen que atender las multas que se les recarga.

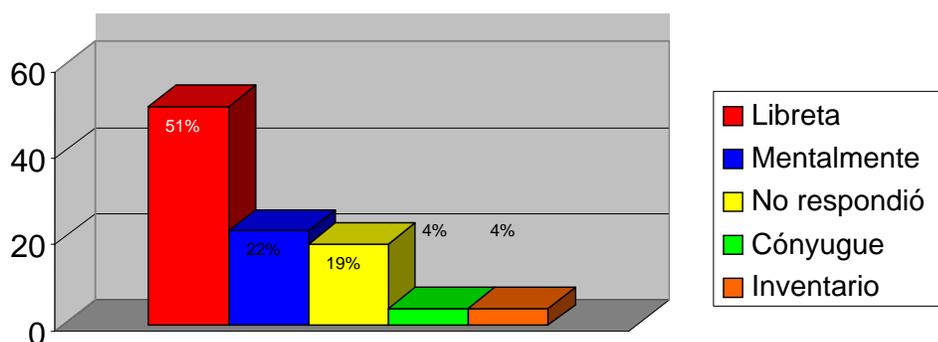
El 61% de los microempresarios está solvente, mientras que un 37% incurre en mora y un 2% no respondió a la pregunta realizada.

Los que están solventes manifestaron que representan el grupo que con enorme esfuerzo han cancelado primero sus responsabilidades de pago con las ONG, aunque no necesariamente representan un indicador de éxito empresarial. Es decir, sacrifican otras necesidades de consumo que son importantes para la vida familiar, para lograr cumplir con sus obligaciones puntualmente.

## 2.6 Forma en que el microempresario lleva actualmente el control sobre su crédito

**Gráfica No. 6**

**Control del crédito por parte del microempresario textil**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo. Agosto, 2003.

Uno de los problemas fundamentales del microempresario es el no saber cómo llevar el control de cuanto cancelará mensualmente. Sobre la base de los resultados de la gráfica anterior, para saber cuanto pagó, la mayoría confía en los datos que se les anota en sus libretas después de cancelada la cuota mensual correspondiente. Esta mayoría representa el 51% de la muestra.

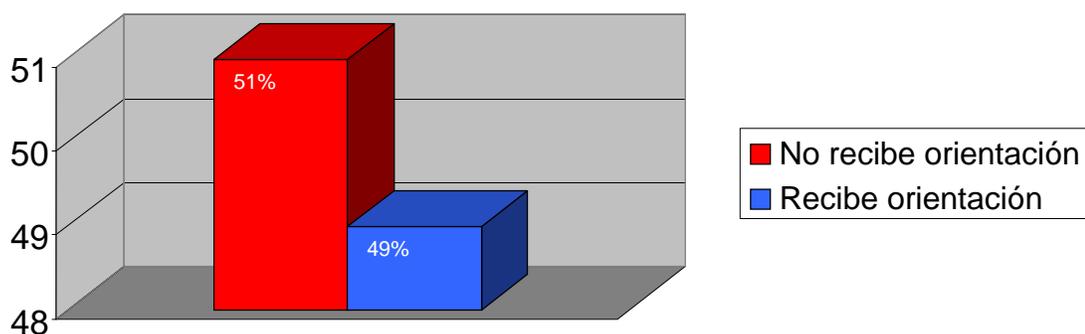
Mientras que un 22% lleva su control mentalmente. Este último se refiere a que el usuario del crédito memoriza cuánto pagó, su saldo y cuánto cancela mensualmente, luego de las consultas que le hace al receptor de las cuotas por parte de la institución otorgante del crédito.

El 19%, (representado por nueve usuarios), no respondió, lo cual presume no llevar control alguno sobre sus obligaciones contraídas con la ONG. Un 4% del control de la deuda lo ejerce normalmente el cónyuge. También, un número no significativo de empresas (4%) realiza inventario cada semana para que en base a las existencias de materia prima se realicen compras de las mismas. La diferencia de efectivo después de comprada la materia prima es utilizada en cancelar la deuda. Si no se cubre las obligaciones con esa diferencia se recurre a otras fuentes de préstamo a corto plazo (con vecinos o amigos) para cancelar la cuota correspondiente evitando de este modo mora con la institución.

## 2.7 Grado de orientación que recibe para controlar sus pagos sobre el préstamo.

**Gráfica No. 7**

### Orientación de cómo llevar el control de pagos



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo. Agosto, 2003.

Los microempresarios en su mayoría (51%) no reciben orientación de cómo administrar el crédito obtenido a través de las ONG. Esto repercute en la calidad del crédito puesto que aquellos microempresarios que tienen problemas adicionales a éste, normalmente no son buenos pagadores, tampoco hacen prosperar sus microempresas. Es decir, viven pagando intereses, mora, cubriendo escasamente los gastos para la canasta básica y no logran mantener ahorros. En fin, permanecen continuamente en el subdesarrollo microempresarial del área textil del municipio de Totonicapán.

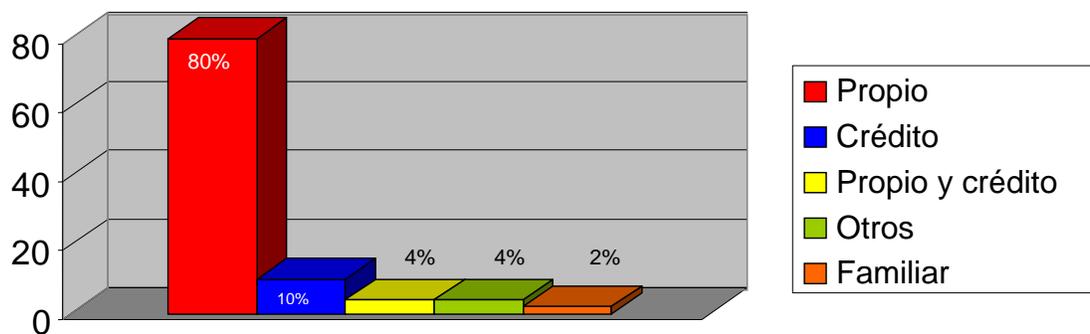
Sólo un 49% recibe algún tipo de orientación dirigido a la microempresa textil especialmente en el control de los créditos concedidos y regularmente son los

microempresarios pertenecientes al grupo de empresas en crecimiento considerados como “buenos pagadores”.

## 2.8 De dónde el microempresario obtiene su capital para emprender su microempresa.

**Gráfica No. 8**

### Fuente del capital inicial para la microempresa



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo. Agosto, 2003.

La distribución en porcentajes de la fuente del capital inicial para la producción según gráfica 8, un ochenta por ciento de los pequeños emprendedores inician con capital propio; crédito, propio y crédito, otro y familiar se ubican en diez, cuatro, cuatro y dos por ciento respectivamente.

El capital propio a su vez frecuentemente se invierte en herramientas, tal es el

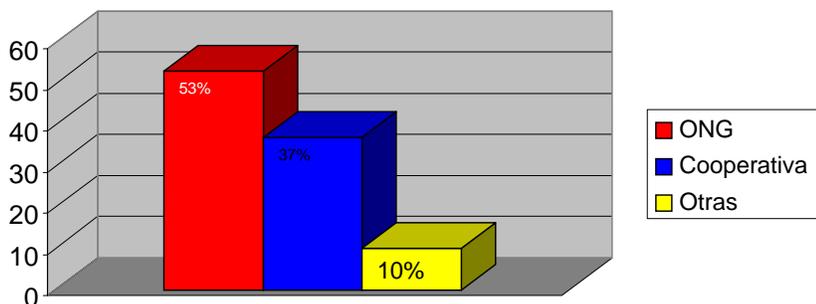
caso del telar de pie (activo fijo) que su costo asciende en promedio aproximado dos mil quetzales.

A través de pláticas informales con algunos microempresarios, se descubrió que la obtención del capital se realiza de la siguiente forma: Cuando la persona aprende de sus familiares, hermanos, tíos, primos o de sus vecinos, el arte de tejer en un telar convencional de pie y por sus pocos compromisos de manutención, ésta se queda a un nivel de asalariado u operario, ya sea dentro de su familia o con un amigo o vecino dentro de la misma comunidad. A medida que su responsabilidad aumenta, particularmente cuando ocurre el cambio de estado civil de soltero a casado, también su obligación de generar mayores ingresos para su nuevo hogar le obliga a independizarse convirtiéndose de este modo en un microempresario textil. Es en este punto cuando emerge la necesidad urgente de adquirir créditos no sólo para la compra de materia prima sino también para la compra de telares y de accesorios (lanzaderas, ruedinas, etcétera).

## 2.9 El tipo de organización que capacita al microempresario.

**Gráfica No. 9**

**Qué institución le impartió capacitación.**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo Agosto, 2003.

No obstante, de las escasas capacitaciones de contenido general o cultura general que se han dado, la mayoría ha sido facilitada por las ONG (53%), siguen las cooperativas (37%) y un restante del 10% de otras instituciones afines. Esto hace relevante la presencia de las ONG en la región como entes que coadyuvan al fortalecimiento de la microempresa. Mientras que los bancos y otras entidades jurídicas y particulares no les son atractivas financieramente puesto que las ganancias que se obtienen son mínimas y riesgosas a la vez.

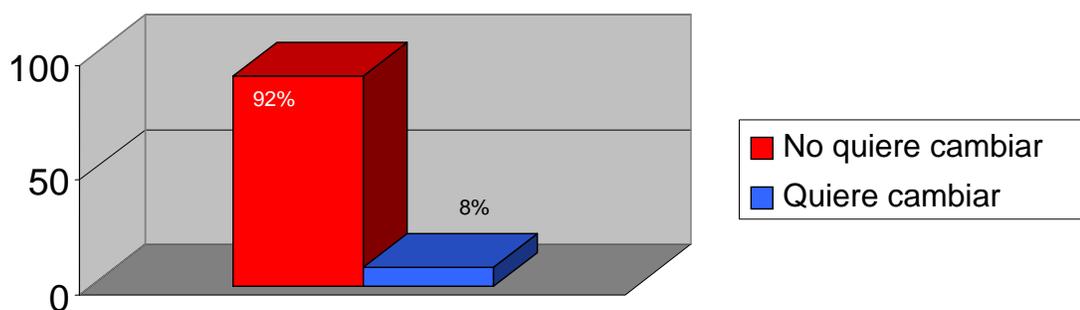
En cuanto a los contenidos de capacitación, a través de pláticas con algunos microempresarios, la mayoría manifiesta que no han recibido capacitación para gestión del crédito, tal situación repercute en la poca capacidad y habilidad para administrar el crédito a este nivel microempresarial. Las pocas capacitaciones recibidas no se le han dado seguimiento activamente.

La capacitación debe de hacerse acompañar como un conjunto de elementos importantes para que el microempresario, no sólo se le preste un dinero, sino que debe tener conocimiento y plena conciencia de la aplicación correcta de los fondos.

### 2.10 Interés del microempresario sobre cambio de ONG que le brinda el servicio de crédito.

Gráfica No. 10

**Necesidad del microempresario de cambiar ONG que le brinde el servicio de crédito.**



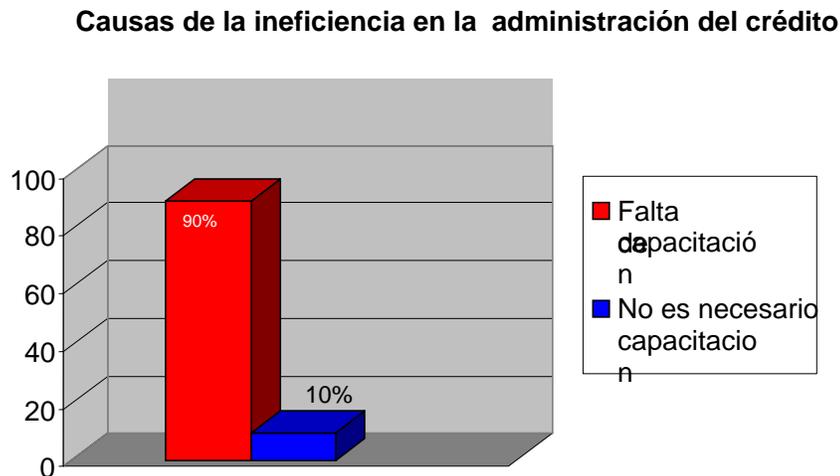
Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo. Agosto, 2003.

Los microempresarios se resisten a los cambios de organización que les brinde el servicio del crédito. Del 92% de los casos que no necesita cambiar ONG se debe a varias ventajas tales como, ampliación del crédito y la no exigencia de un respaldo hipotecario para el crédito, cercanía a los microempresarios y el buen trato que reciben y la comunicación efectiva; constituyen ventajas a las

necesidades pertinentes al microempresario. Un 8% respondió que preferiría cambiar de institución porque buscan mayor tiempo para cancelar deudas y los trámites inmediatos para la entrega de los fondos prestados que representan costos de oportunidad favorables al microempresario al aprovechar pedidos especialmente durante los meses de mayor demanda de textiles.

### 2.11 Causas de la ineficiencia en la administración del crédito de la microempresa textil de Tonicapán.

**Gráfica No. 11**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación de campo Agosto, 2003.

La opinión de los encuestados respecto de la causa de la ineficiencia en la administración del crédito radica en un 90% por la falta de capacitación en puntos específicos del manejo del crédito. Además, este porcentaje manifestó su

interés en beneficiarse de la capacitación para mejorar sus ingresos mediante el crédito obtenido.

Una minoría (10%), cree que la capacitación no es relevante para la administración del crédito porque a lo largo de los años se han dado cuenta que han podido mantenerse en el negocio sin recurrir a ella. Esta situación obedece posiblemente al conformismo o la poca visión microempresarial que tenga este grupo de microempresarios encuestados.

### **2.12 Resumen de problemas encontrados en la administración del crédito en las microempresas textiles del municipio de Totonicapán.**

En resumen, los principales problemas, en base a la forma que actualmente administran sus créditos los microempresarios textiles de Totonicapán, son los siguientes:

a. Malversación de los fondos obtenidos para financiar la producción, debido a que éstos son destinados a la satisfacción de las necesidades primarias y de otra índole del núcleo familiar y no para el fin original para el cual fueron solicitados. Esta malversación se origina por la falta de capacitación de los

microempresarios, sobre los elementos técnicos básicos para la planificación y control financiero de las operaciones de sus pequeñas unidades productivas.

b. La falta de planificación y control financiero, a su vez origina:

- Descapitalización de la microempresa
  
- Incapacidad de administrar técnicamente el crédito, lo que trae como consecuencia la inexistencia de un programa que oriente al microempresario en la realización de los pagos, incumpliendo con los pagos mensuales correspondientes a capital e intereses, pago de moras por retrasos en los mismos y desconocimiento de las tasas de interés cobradas por la ONG.
  
- Incapacidad del microempresario de determinar el monto exacto del crédito requerido para financiar la producción del próximo año, pudiendo prestar cantidades que exceden a sus necesidades financieras o en su defecto, que no las satisfagan totalmente.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS EN LA MICROEMPRESA TEXTIL**

#### **1. GENERALIDADES**

En general, los préstamos se otorgan con propósitos productivos, es decir, para la generación de ingresos en una unidad productiva. También, algunas organizaciones otorgan préstamos para consumo, vivienda y ocasiones especiales. Aunque varias instituciones ponen énfasis en otorgar únicamente préstamos productivos, todo préstamo que contribuya a aumentar la liquidez del hogar libera los ingresos de la empresa, los cuales pueden ser reinvertidos en el negocio. Para incrementar el mejoramiento de la planificación y control que deben ejercer los microempresarios sobre sus préstamos otorgados por ONG para la fabricación de textiles, se contemplan fundamentalmente los siguientes puntos.

#### **2. EL MODELO PROPUESTO PERSIGUE LOS SIGUIENTES OBJETIVOS**

- Simplificar la administración del crédito a través de la planificación y el control financiero, capacitando al microempresario sobre la elaboración de los

presupuestos de operación y financieros que se adapten a las características y necesidades microempresariales y evitar la malversación del crédito.

- Formular los lineamientos técnicos necesarios para la administración eficiente del crédito y evitar el empirismo que origina la descapitalización de la microempresa, insolvencia e incapacidad de pago, y la incapacidad de determinar el monto exacto del crédito requerido para financiar la producción del año siguiente.
- Analizar y aplicar las medidas correctivas en las diferencias dinerarias que reflejen el presupuesto de caja con lo realmente ejecutado.
- Implementar normas y reglas de procedimientos vitales de la microempresa fabricante de textiles para cumplir oportunamente con sus obligaciones de pago.
- Fortalecer el crecimiento económico de las microempresas a través del uso correcto del crédito.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO**

La participación plena del microempresario es decisivo en la administración del

crédito obtenido de ONG. Actualmente, con la globalización de las economías; con sus ventajas y desventajas hacia el microempresario textil, ya no le quedan alternativas para postergar su capacitación sobre aplicación de la planificación y control del crédito. A pesar de su bajo nivel académico es necesario que se involucre con tenacidad o se queda rezagado totalmente en sus intenciones por mejorar sus ingresos a través del crédito.

Partiendo de lo anterior, es la voluntad muy particular del microempresario que prevalece para poder aprovechar lo elemental que se sugiere en la administración eficiente del crédito, a través de la planificación y control.

Es importante mencionar que el modelo propuesto se ajusta a las necesidades y características actuales de las microempresas textiles de Totonicapán, es decir, que sin un alto grado de complejidad técnica, se desarrollo un modelo de planificación y control financiero y de administración del crédito fácilmente comprensible y realizable para el microempresario.

#### **4. PLANEACIÓN**

Para que el control del crédito se fundamente en normas y reglas, es necesario precisar las siguientes:

- a) Comprar semanalmente la materia prima y únicamente en cantidades requeridas para la producción cíclica semanal cuidando en no hacer inventario.
  
- b) Cubrir con los salarios que se asignará al microempresario y supervisora los desembolsos para alimentación, vestuario, educación de los hijos, celebraciones y contingencias.
  
- c) No solicitar crédito para sufragar gastos familiares, pues esto conduce a la morosidad y hace mas daño que bien a quienes se endeudan.
  
- d) Crear nexos comerciales más sólidos con los compradores que contribuya a mantener más estable una cartera de clientes sobretodo en las temporadas críticas de ventas bajas.
  
- e) Implantar un control presupuestario a corto plazo mediante el presupuesto de caja para lo cual es indispensable que la microempresa cuente con un grado de organización mínima, el cual se sugiere en anexo A.
  
- f) Realizar en los meses de noviembre y diciembre de cada año una nueva planificación financiera para determinar los recursos exactos de financiamiento y adquirir un nuevo crédito, si fuese necesario.

g) Los cálculos de la planificación financiera deberá realizarlo la persona que dentro del núcleo familiar tenga una mejor formación académica, habilidad y experiencia, en este caso es el microempresario.

#### **4.1 Presupuesto de ventas**

Considerando que la venta de cortes sarape es variable durante ciertos meses del año (temporadas buenas, regulares y malas) y debido a la carencia de datos históricos de lo vendido, condiciones de la competencia, las tendencias de la moda. Se tomó como base el comportamiento de las ventas del año pasado que es el que más recuerda el microempresario.

Para tener una base sólida de la fuente de datos, se tomó como ejemplo, datos proporcionados en base a la experiencia de uno de los microempresarios. Se estableció las ventas durante el año 2006 en Q.133,650.00, a través del método a juicio; las cuales se resumen en el cuadro número 2.

Se debe aprovechar los días sábados para vender cada corte de 7 varas sarape a Q.550.00 y el mismo día compra de una vez las materias primas para la siguiente semana.

## Cuadro No. 2

### PRESUPUESTO DE VENTAS MICROEMPRESA TEXTIL METODO A JUICIO AÑO 2006

A	B	C	D
MES	PROYECCION EN UNIDADES	PROYECCION EN QUETZALES	PORCENTAJE
		(B X Q. 550.00)	%(C÷243CORTES)
ENERO	20	11,000.00	8.23%
FEBRERO	20	11,000.00	8.23%
MARZO	20	11,000.00	8.23%
ABRIL	19	10,450.00	7.82%
MAYO	18	9,900.00	7.41%
JUNIO	18	9,900.00	7.41%
JULIO	17	9,350.00	7.00%
AGOSTO	19	10,450.00	7.82%
SEPTIEMBRE	20	11,000.00	8.23%
OCTUBRE	24	13,200.00	9.88%
NOVIEMBRE	24	13,200.00	9.88%
DICIEMBRE	24	13,200.00	9.88%
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>243</b>	<b>133,650.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2 Presupuesto de producción

Debido a que no se mantiene inventarios de ninguna clase porque las condiciones financieras de la microempresa no lo permite y considerando el comportamiento en el mercado, el presupuesto de la producción de cortes sarape se determinó mediante el método de índices particulares; reflejándose que **se van a producir 243 cortes sarape**, es decir igual al presupuesto de

ventas en el año 2006 de Q.133,650.00. Es decir, que las ventas van íntimamente relacionadas con las cantidades a producir, las cuales se indican a continuación.

### Cuadro No. 3

**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN  
MICROEMPRESA TEXTIL  
MÉTODO INDICES PARTICULARES  
AÑO 2006**

MES	PORCENTAJE %	VENTAS EN UNIDADES	PRODUCCIÓN EN UNIDADES
ENERO	8.23%	20	20
FEBRERO	8.23%	20	20
MARZO	8.23%	20	20
ABRIL	7.82%	19	19
MAYO	7.41%	18	18
JUNIO	7.41%	18	18
JULIO	7.00%	17	17
AGOSTO	7.82%	19	19
SEPTIEMBRE	8.23%	20	20
OCTUBRE	9.88%	24	24
NOVIEMBRE	9.88%	24	24
DICIEMBRE	9.88%	24	24
TOTAL AÑO	100.00%	243	243.00

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3 Presupuesto de materia prima

Las compras de materia prima se efectúan cuando se venden los cortes el día sábado, después de las doce del medio día, evitando de esta manera los costos

y riesgos relacionados con el mantenimiento de los mismos.

En el cuadro número 4 se presentan los datos del presupuesto de materia prima mediante el método de índices particulares, el que se adapta completamente a las características actuales de la microempresa textil del referido municipio.

**Cuadro No. 4**  
**PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA**  
**MICROEMPRESA TEXTIL**  
**MÉTODO ÍNDICES PARTICULARES**  
**AÑO 2006**

A	B	C	D	E	F	G	H	I
TIPO DE MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	INDICE UNITARIO	VOLUMEN DE PRODUCCION	SUB-TOTAL	1% DESPERDICIO	REQUERIMIENTO DE PRODUCCION	PRECIO UNITARIO EN Q.	VALOR EN Q.
				(C X D)	(E X 0.01)	(E + F)		(G X H)
HILO MISH COYOTE	ONZA	16	243	3,888.00	3,888.00	3,926.88	1.44	5,654.71
HILO MISH CANTEL	ONZA	20	243	4,860.00	48.60	4,908.60	1.41	6,921.13
HILO TORSAL	ONZA	4	243	972.00	9.72	981.72	1.75	1,718.01
HILO ALTASEDA	CONO	15	243	3,645.00	36.45	3,681.45	4.20	15,462.09
HILO GUINDANA	CONO	1	243	243.00	2.43	245.43	6.00	1,472.58
TINTA NEGRA	ONZA	8	243	1,944.00	19.44	1,963.44	0.63	1,236.97
TINTA 1ERA COLOR	ONZA	1	243	243.00	2.43	245.43	25.00	6,135.75
<b>TOTAL</b>								<b>38,601.23</b>
<b>COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA = Q. 158.85</b>								
<b>Q. 38,601.23 ÷ 243 CORTES</b>								

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 Presupuesto de mano de obra

Este presupuesto permite conocer la cantidad de tejedores que se debe contratar y la cantidad de salario que se paga es fijo de Q.150.00 por corte sarape tejido. No existen prestaciones laborales (aguinaldo, bono 14, vacaciones, IRTRA, ETC.) El índice unitario para la elaboración de un corte sarape de 7 varas se presenta en el cuadro número 5.

El **tiempo requerido** se obtuvo multiplicando el índice unitario (por experiencia del microempresario, es el tiempo en horas que necesita un obrero para realizar cada actividad que comprende la producción de un corte) por la cantidad de cortes a producir mensual. Se trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes y se cuenta con 52 semanas al año. Al multiplicarse los 5 días de la semana por las 8 horas de trabajo diario y por las 52 semanas al año se tienen **2,080 horas fábrica** al año.

El **número de obrero requerido** se obtuvo dividiendo el tiempo requerido dentro de las horas fábrica, que al efectuar los cálculos refleja **3.27** lo que significa que el microempresario necesitará el sueldo de un obrero fijo de Q.1,500.00 mensual, un tejedor con salario de Q.150 por corte tejido, supervisora con salario fijo mensual de Q.500.00 y un ayudante al que se le paga Q.5.10 por desatar 51 cordeles por corte, según cuadro número 5.

Las actividades que se llevan a cabo durante el proceso de fabricación del corte sarape se clasifican en contratadas y subcontratadas por parte del microempresario, las cuales se detallan en los cuadros números 6 y 7, respectivamente.

### Cuadro No. 5

**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA  
CEDULA DE REQUERIMIENTO  
MICROEMPRESA TEXTIL  
AÑO 2006**

A	B	C	D	E	F	G
PERIODO PERIODO	ACTIVIDAD	INDICE UNITARIO	PRODUCCION UNIDADES	TIEMPO REQUERIDO	HORAS FABRICA	NUMERO DE OBREROS
				(C X D)	(5X8X52SEMANAS AÑO)	(E ÷ F)
2006	ENCHIDO	0.75	243	182.25	2,080	0.09
	MADEJIADA	0.50	243	121.50	2,080	0.06
	URDIDA	2.00	243	486.00	2,080	0.23
	TEÑIDO	1.50	243	364.50	2,080	0.18
	PLEGADO	0.75	243	182.25	2,080	0.09
	AVETILLADO	2.50	243	607.50	2,080	0.29
	TEJIDO	20.00	243	4,860.00	2,080	2.34
<b>CANTIDAD DE OBREROS NECESARIOS EN LA MICROEMPRESA TEXTIL</b>						<b>3.27</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Cuadro No. 6

**ACTIVIDADES CONTRATADAS**

A	B	C	D
NUMERO DE OBREROS	SALARIO INDIVIDUAL	SALARIO NOMINAL	SALARIO ANUAL
1	1,200.00	1,200.00	36,450.00
1	103.00	103.00	1,239.30
<b>TOTAL</b>	<b>1,303.00</b>	<b>1,303.00</b>	<b>37,689.30</b>

Fuente: Elaboración propia.

El costo unitario de la mano de obra es de Q.218.85

**Cuadro No. 7**

<b>ACTIVIDAD SUBCONTRATADA</b>					
A	B	C	D	E	F
ACTIVIDAD	COSTO POR CORDEL	CORDELES POR CORTE	TOTAL POR CORTE (B X C)	PRODUCCIÓN ANUAL	TOTAL EN Q. (D X E)
AMARRADO	1.25	51	63.75	243	15,491.25
<b>TOTAL</b>					<b>15,491.25</b>
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA ANUAL (CONTRATADO Y SUBCONTRATADO)					<b>Q. 53,180.55</b>
37,689.30 + 15,491.25 =					
COSTO UNITARIO DE MANO DE OBRA (53,180.55 ÷ 243 CORTES)					<b>Q218.85</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.5 Presupuesto de Gastos de fabricación**

Los gastos de fabricación incluyen dos rubros básicos con cantidades simbólicas pero que no debe descuidarse, los cuales son cinco galones aproximadamente de agua para el teñido de labores.

Además, 4 metros de lazo, algunos clavos, lubricación y aviadura que sumados todos ascienden a Q.5.00 mensual, como costo de mantenimiento de un telar.

### Cuadro No. 8

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN CIFRAS  
EN QUETZALES  
MICROEMPRESA TEXTIL  
AÑO 2006**

CONCEPTO	FIJO	VARIABLE	TOTAL EN Q.
AGUA			
Q. 10.00 X 243 CORTES		2,430.00	2,430.00
MANTENIMIENTO			
Mediante establecimiento de una cuota fija mensual de			
Q. 5.00 por concepto de aviadora,			
lubricación , clavos y compra de lazo	60.00		60.00
<b>TOTAL EN Q.</b>			<b>2,490.00</b>

COSTO UNITARIO DE GASTOS DE FABRICACION Q. 2,490 ÷ 243 CORTES =	<b>Q. 10.25</b>
--	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6 Presupuesto de gastos de distribución

Para poder distribuir los cortes producidos durante la semana, se incurren en pago de pasajes. Cada salida, desde la casa del microempresario al municipio de Totonicapán, implica once quetzales de pasaje (ida y vuelta).

Estos costos se incurren cuatro veces mensuales.

### Cuadro No. 9

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN  
CIFRAS EN QUETZALES  
MICROEMPRESA TEXTIL  
AÑO 2006**

CONCEPTO	FIJO	VARIABLE	TOTAL EN Q.
<b>PASAJE</b>			
Q. 44 MENSUAL X 12	44.00		528.00
<b>TOTAL</b>			528.00

<b>GASTOS DE DISTRIBUCION UNITARIO</b>	
<b>Q. 528.00 ÷ 243 CORTES</b>	<b>Q. 2.17</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7 Presupuesto de gastos de administración

Este presupuesto incluye el sueldo para el cargo de jefe microempresarial fijo mensual de Q.1,500.00, de supervisión que es de Q.500.00 mensual. El costo de las llamadas telefónicas aproximadamente es de Q.50.00 mensual. Papelería y útiles Q.15.00 mensual.

Los cálculos efectuados en cuadro 10 indican que los gastos de administración mensual que requiere la microempresa textil asciende a la cantidad de Q.2,065.00 y tiene un costo unitario de Q.101.98

### Cuadro No. 10

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN CIFRAS  
EN QUETZALES  
MICROEMPRESA TEXTIL  
AÑO 2006**

<b>CONCEPTO</b>	<b>FIJO</b>	<b>TOTAL EN Q.</b>
<b>SUELDO PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
<b>Microempresario</b> Q. 1,500.00 x 12	1,500.00	18,000.00
<b>Supervisora</b> Q. 500.00 x 12	500.00	6,000.00
<b>Teléfono</b> Q. 50.00 (PROMEDIO MENSUAL) X 12	600.00	600.00
<b>Papelería y útiles</b> Q. 15.00 x 12	180.00	180.00
<b>TOTAL ANUAL EN Q.</b>		<b>24,780.00</b>

<b>COSTO UNITARIO EN GASTOS DE ADMINISTRACION</b>
<b>Q. 24,780.00 ÷ 243 CORTES = Q. 101.98</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 11 se presenta el resumen de todos los presupuestos de operación de la microempresa que al efectuar los cálculos correspondientes, se determinó que refleja un costo unitario de Q.387.95 para un corte SARAPE de 7 varas. Los gastos de operación asciende a Q.104.15 por cada unidad producida.

### Cuadro No. 11

#### INTEGRACION DE COSTO DE PRODUCCION Y GASTOS DE OPERACIÓN DE UN CORTE SARAPE DE 7 VARAS AÑO 2006

CONCEPTO		TOTAL EN Q.
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>		
MATERIA PRIMA	158.85	
MANO DE OBRA	218.85	
GASTOS DE FABRICACION	10.25	<b>387.95</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
GASTOS DE DISTRIBUCION	2.17	
GASTOS DE ADMINISTRACION	101.98	<b>104.15</b>
<b>TOTAL EN Q.</b>		<b>492.10</b>

<b>NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO PARA FINANCIAR EL PRIMER MES DE PRODUCCION (enero 2006)</b>		
20 CORTES X 387.95	=	<b>Q. 7,759.00</b>

<b>NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO PARA FINANCIAR LA PRIMERA SEMANA DE PRODUCCION</b>		
5 CORTES X 387.95	=	<b>Q.1,939.75</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.8 Presupuesto de capital

Luego de relacionar el volumen de producción del mes de enero con el costo de producción de un corte, se determina que la necesidad de capital de trabajo para la primera semana de enero asciende a Q.1,939.75. Al aportar el microempresario el 50% del capital de trabajo, la necesidad de financiamiento asciende a Q.970.00 el cual será cancelado a través de cuotas niveladas mensuales que asciende a Q.94.56.

### Cuadro No. 12

**PRESUPUESTO DE CAPITAL  
MICROEMPRESA TEXTIL  
AÑO 2006**

<b>CLASIFICACION DE LOS FONDOS A CORTO PLAZO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN Q.</b>
Capital de trabajo en Q.	<b>1,939.75</b>	50 % préstamo ONG (Q. 970.00)
		50 % capital propio (Q. 970.00)

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.9 Elaboración de programas de pago

Para poder elaborar un programa de pagos o una tabla de amortizaciones sobre la obligación, necesariamente se tendrá que auxiliar de los métodos existentes de la determinación de costos directos del préstamo.

El método que se recomienda es el método de intereses fijos debido a que presenta un panorama financiero más ilustrativo y de fácil comprensión para el microempresario, que necesita visualizar claramente su desempeño como administrador de su crédito.

❖ **Cálculo de intereses sobre capital y cuotas a pagar, utilizando el método tasa sobre cuota nivelada**

Datos:

C	CAPITAL	Q. 970.00
I	TASA DE INTERÉS ANUAL O MENSUAL	30% ANUAL
N	PERÍODO AÑOS O MESES	12 MESES

$$\text{FORMULA: } C * \left[ \frac{i}{1 - \left\{ \frac{1}{1+i} \right\}^n} \right] = C \left[ \frac{0.025}{1 - \left\{ \frac{1}{1+0.025} \right\}^{12}} \right]$$

Fuente: Apuntes de elaboración y evaluación de proyectos. Agosto, 1999.

$$c = Q. 970.00 * 0.097487126 = Q. 94.56$$

La aplicación de este método es de fácil comprensión para el microempresario ya que una vez elaborado permite memorizar las cantidades a cancelar al final de cada mes por concepto de capital e intereses sobre el préstamo de Q.970.00. para financiar solamente el 50% de la producción.

### Cuadro No. 13

**PROGRAMA DE PAGOS CIFRAS EN QUETZALES  
SISTEMA DE CUOTAS NIVELADAS  
MICROEMPRESA TEXTIL, AÑO 2006**

MES	CUOTA ANUAL	INTERESES	AMORTIZACION	SALDO
				970.00
ENERO	94.56	24.25	70.31	899.69
FEBRERO	94.56	22.49	72.07	827.62
MARZO	94.56	20.69	73.87	753.75
ABRIL	94.56	18.84	75.72	678.04
MAYO	94.56	16.95	77.61	600.43
JUNIO	94.56	15.01	79.55	520.88
JULIO	94.56	13.02	81.54	439.34
AGOSTO	94.56	10.98	83.58	355.76
SEPTIEMBRE	94.56	8.89	85.67	270.10
OCTUBRE	94.56	6.75	87.81	182.29
NOVIEMBRE	94.56	4.56	90.00	92.29
DICIEMBRE	94.56	2.31	92.29	0
<b>TOTAL EN Q.</b>	<b>1,134.72</b>	<b>164.75</b>	<b>970.00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.10 Presupuesto de caja

Para poder ejercer el control financiero en los créditos que otorgan las ONG a las microempresas es necesario planificar a través del presupuesto de caja. El presupuesto de **CAJA** es importante debido a que presenta una panorámica de los ingresos y egresos en el futuro de cuánto y cuándo existen excesos y faltantes o escasez dinerarias para cubrir las obligaciones de la microempresa. Es por ello que se incluye como herramienta básica tanto para la planificación como el control de los créditos que se reciben de las ONG. Es importante

indicar que durante los meses de octubre a diciembre reflejan excesos de fondos lo cual indica que habrá que reinvertirlos en capital de trabajo y dejar de solicitar otro crédito. EL saldo de caja para el mes de enero del año 2007, seria de **Q.12,935.43**, ya que la microempresa no está afecta a ningún impuesto porque se desenvuelve en el ambiente económico informal, ver el cuadro número 14.

Cuadro No. 14

**PRESUPUESTO DE CAJA CON CIFRAS EN QUETZALES  
MICROEMPRESA TEXTIL  
AÑO 2006**

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
PORCENTAJE DE PARTICIPACION	8.23%	8.23%	8.23%	7.82%	7.41%	7.41%	7%	7.82%	8.23%	9.88%	9.88%	9.88%	100%
Saldo	0	1,037.44	2,074.88	3,112.32	3,987.71	4,701.05	5,414.39	5,965.68	6,841.07	7,878.51	9,564.15	11,249.79	61,826.99
<b>INGRESOS</b>													
Ventas contado	11,000.00	11,000.00	11,000.00	10,450.00	9,900.00	9,900.00	9,350.00	10,450.00	11,000.00	13,200.00	13,200.00	13,200.00	133,650.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	11,000.00	12,037.44	13,074.88	13,562.32	13,887.71	14,601.05	14,764.39	16,415.68	17,841.07	21,078.51	22,764.15	24,449.79	19,5476.99
<b>EGRESOS</b>													
Compra de MP	3,177.00	3,177.00	3,177.00	3,018.15	2,859.30	2,859.30	2,700.45	3,018.15	3,177.00	3,812.40	3,812.40	3,812.40	38,600.55
Mano de obra	4,377.00	4,377.00	4,377.00	4,158.15	3,939.30	3,939.30	3,720.45	4,158.15	4,377.00	5,252.40	5,252.40	5,252.40	53,180.55
Gtos. de fabricación	205.00	205.00	205.00	194.75	184.50	184.50	174.25	194.75	205.00	246.00	246.00	246.00	2,490.75
Gtos. de distribución	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	44.00	528.00
Gtos. de admon.	2,065.00	2,065.00	2,065.00	2,065.00	2,065.00	2,065.00	2,065.00	2,065.00	2,065.00	2,065.00	2,065.00	2,065.00	24,780.00
Cuotas préstamo	94.56	94.56	94.56	94.56	94.56	94.56	94.56	94.56	94.56	94.56	94.56	94.56	1,134.72
<b>TOTAL EGRESOS</b>	9,962.56	9,962.56	9,962.56	9,574.61	9,186.66	9,186.66	8,798.71	9,574.61	9,962.56	11,514.36	11,514.36	11,514.36	120,714.57
<b>SALDO MES SIG.</b>	<b>1,037.44</b>	<b>2,074.88</b>	<b>3,112.32</b>	<b>3,987.71</b>	<b>4,701.05</b>	<b>5,414.39</b>	<b>5,965.68</b>	<b>6,841.07</b>	<b>7,878.51</b>	<b>9,564.15</b>	<b>11,249.79</b>	<b>12,935.43</b>	<b>74,762.42</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5 CONTROL FINANCIERO

Una vez que se establece la planeación financiera a través del sistema presupuestal, el microempresario textil deberá realizar el control presupuestario para administrar el crédito de una manera técnica y evitar la malversación de fondos prestados que origina la serie de problemas, ampliamente tratados en el capítulo II.

En primer lugar, el microempresario deberá utilizar un formato similar al del libro de caja autorizado por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), el cual ha sido modificado y adaptado a las necesidades actuales de la microempresa textil, ver cuadro 15.

Este formato deberá llevarse de tal manera que se registre plenamente las entradas después de las ventas y salidas dinerarias. Si se registran esas operaciones que se generan mediante las compras, gastos y ventas en el momento en que se incurren, se podrá determinar con precisión si la microempresa está operando en condiciones óptimas y acorde a lo planificado. Al finalizar cada mes el microempresario deberá totalizar los ingresos y egresos con la finalidad de realizar el flujo de caja mensual y comparar el resultado de las operaciones reales con lo proyectado en el presupuesto de caja. El uso de esta herramienta es solamente de control interno del crédito utilizado en la fabricación de textiles y no para efectos tributarios. Su correcta utilización

permitirá el control fundamental necesario sobre el dinero prestado que recibe el microempresario y administrar técnicamente el flujo de fondos producto de las operaciones diarias; de manera que aparte de cancelar su obligación en forma periódica, evita la malversación y los problemas que conlleva la misma. A continuación el formato sugerido.

### Cuadro No. 15

#### FORMATO DEL LIBRO DE CAJA EN QUETZALES MICROEMPRESA TEXTIL AÑO 2006

FECHA	CONCEPTO	INGRESOS	EGRESOS	OBSERVACIONES
		0	0	
		0	0	
		0	0	
		0	0	
		0	0	
		0	0	
		0	0	
		0	0	
		0	0	
TOTAL MENSUAL		0	0	0
COMPARACIÓN		PRESUPUESTADO	REAL	VARIACION
<b>INGRESOS:</b>				
	Ventas contado	11,000.00		
<b>EGRESOS:</b>				
	Compra de materia prima	3,177.00		
	Mano de obra	4,377.00		
	Gtos. de fabricación	205.00		
	Gtos. de distribución	44.00		
	Gtos. de admón....	2,065.00		
	Cuotas préstamo	94.56		

Fuente: Elaboración propia.

El microempresario deberá registrar diariamente los ingresos y egresos de efectivo y clasificar estos últimos según su naturaleza, es decir, si corresponden a materia prima, mano de obra, gastos de fabricación, etc., en la columna de concepto.

Como se mencionó anteriormente, al finalizar el mes deberá totalizar los ingresos y egresos a efecto de elaborar el flujo de caja mensual con el objeto de compararlo con el presupuesto de caja proyectado con anterioridad para el mismo mes.

Luego de la comparación, deberá determinar las variaciones o desviaciones, mismas que tienen que ser estudiadas y analizadas. Si las variaciones tienen carácter positivo es sinónimo del éxito en la planificación microempresarial y financiera; pero si revisten carácter negativo deberá proceder de la siguiente manera:

- Localizar el área del problema, que puede ser disminución en el volumen mensual de ventas o aumento de los costos y gastos.
  
- Observar directamente el área afectada, pudiendo ser ventas, producción, distribución, administración o finanzas y determinar sus causas analizando la situación y realización de las operaciones, la secuencia, la coordinación de actividades y la efectividad de la supervisión.

➤ Investigado y delimitado el problema y sus causas determinar la solución idónea que puede variar entre aumento del nivel de ventas o disminución de costos y gastos, dependiendo del área donde se halla detectado el problema.

## **6. NORMAS Y REGLAS PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO DEL CRÉDITO**

**a. Ubicación del programa de pagos.** El programa de pagos, tendrá que colocarse en un lugar visible dentro de la microempresa para que el microempresario se sienta comprometido en cancelar la deuda, esté pendiente de la fecha de pago de la cuota mensual y evitar así la insolvencia, retrasos y pago de moras. Esto contribuirá a asegurar su desarrollo como empresario textil especialmente si su microempresa se encuentra con potencialidades reales de crecimiento.

**b. Cumplir con las fechas de pago de capital e intereses sobre la obligación.** De esta manera se evita morosidad, recargos, multas y crear un buen record crediticio para futuros préstamos.

**c. Trabajar únicamente sobre pedido, y comprar la materia prima los días que se entregan los pedidos en el mercado.** Siendo la demanda de cortes muy irregular, es conveniente trabajar únicamente sobre pedidos, para minimizar posibles pérdidas en unidades que hayan sido fabricadas y no vendidas. En

cuanto a la compra de materia prima para la siguiente producción semanal, se realiza los días en que se entregan los pedidos en el mercado, contribuirá a eliminar costos de inventarios que la mayoría de microempresas no pueden absorber y costos de transporte asociados a la compra de materia prima.

**d. Anotar los egresos e ingresos en el momento en que se incurren o se obtienen en el libro de caja.** Exista factura o no efectuar el control financiero del flujo mensual de efectivo. Esta norma es importante llevarla a cabo puesto que permite el registro de todas las operaciones relacionadas a la fabricación de textiles, compra de materias primas y ventas; en el libro de caja como control interno, para luego comparar los datos contra los del presupuesto de caja. Estos dos cuadros Presupuesto de caja y formato de caja, representan las herramientas básicas para controlar el crédito.

**e. Exigir factura o recibo por cada compra que se realice.** Este será el respaldo documental que debe llevarse en un folder tamaño carta, a efectos de control interno de la microempresa.

**f. Cuando se gestione un crédito de la ONG, realizarlo en los días en que se entregan los cortes en el mercado.** Para aprovechar el viaje realizado y evitar los gastos de transporte correspondiente al costo de transacción del crédito.

**g. Realizar todos los meses el control financiero establecido.** Para evaluar la eficiencia en la administración mensual del flujo de efectivo y administrar técnicamente el crédito concedido por la ONG.

**h. No vender al crédito la producción semanal.** Esto es para que no se descapitalice y que el microempresario pueda siempre contar con el efectivo para adquirir la materia prima para la producción.

**i. Al recibir el pago por los cortes entregados, (ya comprada la materia prima), el dinero sobrante guardarlo en un lugar seguro.** Para que al final del mes puedan cancelar los demás costos y gastos incurridos en el mismo. Esto se hará al final de cada una de las semanas de dicho mes.

**j. Mantener constantemente la práctica de estas normas establecidas.** Cuando las normas que se establecen dentro de una organización por muy grande o muy pequeña que ésta sea, pero si no se cumplen las mismas, las metas organizacionales no se logran eficientemente. Aunado al trabajo duro, el compromiso y la voluntad que realiza el microempresario dentro de su organización, la aplicación de estas normas permitirán con mayor facilidad alcanzar las metas y aspiraciones de crecimiento y expansión de las unidades productivas de baja capitalización del sector textil en el referido municipio.

## CONCLUSIONES

1. El microempresario desconoce cómo elaborar un programa de pagos de acuerdo a las condiciones específicas pactadas sobre el crédito. Esta situación provoca el descontrol de los montos a cancelar por concepto de capital e interés al finalizar cada período de pago.

2. El microempresario en muchas ocasiones no aplica el crédito percibido para los gastos corrientes (capital de trabajo) que ocurren dentro de su pequeña unidad productiva, es decir para la compra de materia prima; sino que le da otros destinos al dinero prestado, como compra de electrodomésticos, ropa y otros, lo que causa descontrol en sus intenciones de llevar su contabilidad personal de las finanzas a corto plazo.

3. La falta de capacitación exclusivamente sobre planificación y control financiero le representa los problemas más críticos en la administración de los créditos que recibe de las ONG.

4. La administración de las microempresas tienen una deficiente organización en su contabilidad y finanzas, lo que provoca que se produzca desorden entre los recursos de la microempresa y los que pertenecen al núcleo familiar. De una misma bolsa se obtiene el recurso para atender tanto los gastos de operaciones de la microempresa (materia prima, herramientas y pago de trabajadores) como

los gastos familiares (alimentación, vestuario, educación, etc.). Cualquier acontecimiento que se produzca dentro de la familia (una celebración familiar, un fallecimiento, viaje a Estados Unidos etc.) y que demande un egreso adicional, puede estimular la descapitalización de la empresa.

5. La ausencia de información referente al negocio le imposibilita a veces tomar decisiones adecuadas y oportunas para la administración, conduciéndole así a la mala gestión de las obligaciones financieras. Es entonces frecuente que el dinero para pagar créditos se utilice para afrontar los gastos ordinarios del hogar, incumpliendo las obligaciones financieras.

6. Se puede afirmar que, como resultado del empirismo, en el manejo del negocio y de la falta de registros y controles administrativos, un gran número de microempresarios desconoce la situación real de la empresa, no sabiendo si su empresa está produciendo pérdidas o beneficios.

7. Las limitaciones indicadas anteriormente hacen que las operaciones de las microempresas se produzcan a pequeña escala y con una baja productividad. En este tipo de operaciones, la producción normalmente responde a demandas muy individualizadas a través de pedidos, lo que si bien encarece el producto final, tiene la ventaja de permitir la rápida adaptación a las condiciones del

mercado. La capacidad de acumulación de capital es reducida, invirtiéndose las ganancias, cuando las hay, en producciones de igual volumen, lo que explica la poca capacidad de expansión.

## RECOMENDACIONES

1. El microempresario debe centrar su atención en aprender cómo elaborar el programa de pagos propuesto mediante el método de cuota nivelada, evitando de esta manera no sólo caer en mora sino que a la vez ejercer un control más detallado de sus obligaciones contraídas con la ONG acreedora.
2. Para efectos del control del crédito y aplicación correcta de los fondos prestados, resulta imperativo destinar los fondos prestados exclusivamente para financiar la producción.
3. Implementar la propuesta de planificación y control financiero de créditos (presupuestos de operación y financieros) mediante la capacitación sobre los mismos y aplicado a la fabricación de textiles tradicionales de la región del municipio de Totonicapán.
4. Crear el diseño organizacional de la microempresa mediante los organigramas propuestos, estableciendo claramente las funciones de cada puesto de trabajo y asignando un salario a los trabajadores miembros del núcleo familiar para contabilizarlo como costo y puedan tener un ingreso fijo para sufragar sus gastos sin utilizar los fondos adquiridos para financiar la producción.
5. La información financiera referente al negocio se resume a través de los

cálculos básicos establecidos en el sistema presupuestal. En el caso específico del programa de pagos del préstamo se debe tener a la vista para su revisión ocular periódicamente (semanalmente) lo que permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas.

6. Es importante hacerle ver al microempresario que utilice los registros y controles en la gestión financiera de la microempresa porque le permitirán crecer mediante la implementación del modelo propuesto.

7. Al aplicar las anteriores recomendaciones, aunque la microempresa opera bajo condiciones de producción a pequeña escala, logrará adaptarse a los constantes cambios económicos y financieros y buscar nichos de mercado para la colocación de los productos individualizados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARROYO, Jorge y Nebelung, Michael. **“LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN AMÉRICA CENTRAL, REALIDAD, MITOS Y RETOS”**. Editorial GTZ/PROMOCAP. PROMOCRO/OIT. Mayo del 2002. 188p.
  
2. CLEMES, Harry; Nusselder, Hans e Izquierdo Eduardo. **“DESARROLLO DE SISTEMAS FINANCIERAS RURALES DE SEGUNDO PISO”**. Editorial IFAIN Instituto Latinoamericano de Fomento Agroindustrial y CDR. Año 2000. 204p.
  
3. CLEMES, Harry; Nusselder, Hans e Izquierdo Eduardo. **“SOSTENIBILIDAD DE INTERMEDIARIAS FINANCIERAS RURALES”**. Editorial IFAIN Instituto Latinoamericano de Fomento Agroindustrial y CDR. Año 2000. 236p.
  
4. DE ASIS, Agustín; Labie, Marc; Mataix, Carlos; Sota, Javier. **“LAS MICROEMPRESAS COMO AGENTES DE DESARROLLO EN EL SUR”**. 1ª Edición FUNDACION CIDEAL. 2000. 156p.
  
5. **DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**. Editorial Océano. Año 2000. 450p.
  
6. DUARTE, Cordón Julio Cesar, **“APUNTES DE ELABORACION Y EVALUACION DE PROYECTOS “**, Colección “Textos de Administración”

Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, agosto de 1999. 86p.

7. GITMAN, Lawrence J., **“PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA”**  
Editorial PEARSON EDUCATION, México 2003. 676p.

8. GUTIÉRREZ Martínez, Francisco Roberto. **“LA MICROEMPRESA, ESPACIO PARA EL DESARROLLO”**. Editor FUNDAP Quetzaltenango 87p.

9. HAROLD Kontz, Heinz Wehrich, **“ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL”**, Editorial Mc Grawhill, México, 12ª. Edición, 2004. 804p.

10. HERNÁNDEZ L., Mizael E. **“MONOGRAFÍA DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL TOTONICAPÁN”**. Editor Municipalidad de Totonicapán. Año 2000. 128p.

11. **LA MICROEMPRESA EN UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.** 1989  
Ediciones CEUR. 55p.

12. LEDGERWOOD, Joanna. **“ SUSTAINABLE BANKING WITH THE POOR, MANUAL DE MICROFINANZAS, UNA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL Y FINANCIERA”**. Editor Banco Mundial. Junio 2000. 312P.

13. **MEMORIA DE LA I CONVENCION NACIONAL DE MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS. ASOCIACION NACIONAL DE MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE GUATEMALA.** Abril 1995. 82p.
14. **MICROSOFT ENCARTA EDICION DE LUJO 2003.** sin número de Págs.
15. MORALES Peña, Otto René **“MATERIAL DE APOYO PARA EL CURSO DE MÉTODOS CUANTITATIVOS II”**, Colección de “Textos Estadísticos” Departamento de Publicaciones, Facultad de CC.EE, USAC, noviembre de 1997.
16. PEÑA Cruz, Hugo Rolando, **“ADMINISTRACION FINANCIERA III”**, Edición Inversiones educativas febrero 2001 214p.
17. REINA Calmo, Astrid Violeta **“MANUAL DE CRÉDITOS Y COBROS, APLICABLE A EMPRESAS FINANCIERAS DE CRÉDITOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**. Tesis de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre de 2001. 219p
18. SCOTT Besley y Eugene F. Brigham. **“FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA”**. Doceava edición McGRAW-HILL 2001 919p

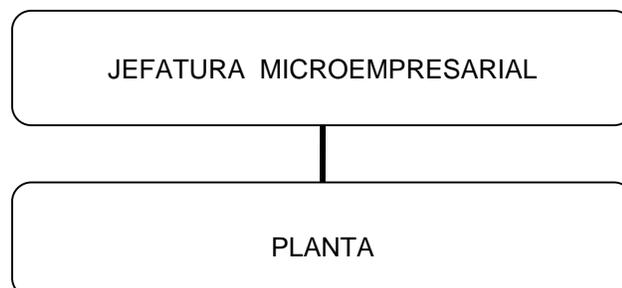
**ANEXOS**

## ANEXO A

### ORGANIZACIÓN

Debido a la inexistencia de una organización formal en la microempresa textil en el área, se propone el siguiente organigrama para delimitar las funciones que se desempeñan en la fabricación de textiles. Ya que de esta manera se ordenarán las funciones de cada uno de los empleados o integrantes de la microempresa. Es importante indicar que debido a las diferentes tareas que se verá obligado atender, el propietario o microempresario tendrá flexibilidad para atender otras funciones que no le pertenezcan. Asumirá las funciones de operario, para cumplir con la producción semanal, particularmente si se está trabajando sobre pedidos.

#### ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO DE LA MICROEMPRESA TEXTIL



Fuente: Elaboración propia.

La autoridad o sistema de organización es de tipo lineal porque la autoridad se transmite de arriba hacia abajo, tomando en cuenta que regularmente se constituye del núcleo familiar.

**ORGANIGRAMA NOMINAL  
PROPUESTO  
MICROEMPRESA TEXTIL**

JEFATURA		
NO. DE PUESTOS	PUESTOS ADMINISTRATIVOS	NO. DE PLAZAS
1	JEFE (microempresario)	1
1	SUPERVISORA	1
TOTAL		2

PLANTA		
NO. DE PUESTOS	CONTRATADO	NO. DE PLAZAS
1	TEJEDOR	1
1	AYUDANTE	1
TOTAL		2

Fuente: Elaboración propia.

**Funciones principales de cada uno de los puestos.**

**Jefe (Microempresario).**

- a) Realizar las tareas de enchido, madejiada, urdida, teñidas, plegadas y avetillado.

- b) Dirigir todas las operaciones de la microempresa, planeación, mercadeo, ventas y compras será el propietario en coordinación con la supervisora.
- c) Planificar y controlar el crédito en su expresión más simple y práctico posible dentro de su microempresa.
- d) Cumplir con el pago de la deuda mensualmente, evitando el pago de multas y caer en mora con la ONG acreedora.
- e) Comprar la materia prima, cuidando que los costos no se vayan más allá de lo establecido.
- f) Cuantificar los egresos que lleva su producción y los ingresos que representa el mismo.
- g) Evaluar los incrementos de capital de trabajo, los cuales estarán sujetos a una ampliación del crédito por parte de la ONG.
- h) Realizar las actividades del operario en el proceso productivo cuando sea necesario, las cuales incluyen amarrado y desatada de labores y tejido.
- i) Supervisar la producción de actividades subcontratadas.

## **Supervisora**

- a) Apoyar al microempresario en la planificación y control financiero.
- b) Optimizar los recursos para que no se incurra en gastos excesivos e innecesarios de los ayudantes.
- c) Supervisar que las actividades subcontratadas se cumplan tal como hayan sido ordenadas por el microempresario.

## **Tejedor**

En cuanto al tejedor, tendrá la estricta obligación de cumplir con la entrega de las cantidades establecidas de la producción semanal, en base al diseño requerido por el microempresario (sarape). Este empleado no tendrá más actividades conexas porque la naturaleza del trabajo de tejer no permite desarrollar otras en forma simultánea.

## **Ayudante**

- a) Realizar las actividades de desatada de labores; cuando sea necesario realizar el enchido y madejiada para que el tejedor tenga con que trabajar.

b) Reportar de inmediato fallas y atrasos en la preparación de la trama para no estancar el trabajo de los operarios que tienen que cumplir con las cantidades a entregar (enchido y otros).

Se hace referencia en forma breve a la Organización debido a que es un medio a través del cual se establece los métodos más sencillos para lograr los objetivos de control administrativo del crédito dentro de la microempresa que como ya se dijo se desenvuelve en un ambiente familiar.

## ANEXO B

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

BOLETA DE ENCUESTA  
AÑO 2003

No.  
Boleta: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**IMPORTANTE:** La información relacionada a la presente boleta de encuesta es totalmente confidencial y por ello, su uso se limita a los propósitos puramente académicos de estudio sobre créditos al microempresario textil. **MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION!!!...**

1. El capital con que inició el negocio es?

- a. Propio †    b. Crédito †    c. a y b †    d. De un familiar †  
e. Amigo †  
f. Otro: \_\_\_\_\_

2. En que invierte usted el crédito obtenido?

- a. materia prima †    b. maquinaria †    c. herramientas †  
d. salarios †    e. Otro: \_\_\_\_\_

3. Cuales son los materiales que utiliza para la fabricación de textiles que han sido adquiridos mediante préstamos?

- a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_ c. \_\_\_\_\_ d. \_\_\_\_\_  
e. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_ g. \_\_\_\_\_ h. \_\_\_\_\_  
i. \_\_\_\_\_ j. \_\_\_\_\_ k. \_\_\_\_\_ l. \_\_\_\_\_

4. Diga cuales son los activos fijos que necesita para esta microempresa textil a ser financiado?

- a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_ c. \_\_\_\_\_ d. \_\_\_\_\_

5. Cuál fue la tasa de interés aplicado a su último préstamo? \_\_\_\_\_

6. Cuales fueron las limitaciones que usted tuvo para cancelar ese préstamo?

- a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_

7. Ha incurrido usted en cambiar el destino de su crédito otorgado originalmente con exclusividad a ser utilizado en su microempresa?

- a. Sí +      b. No +

Por qué razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Conoce usted como se calcula la tasa de interés a cancelar por un crédito recibido?

- a. Sí +      b. No +

Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Ha caído alguna vez en mora sobre las amortizaciones de sus préstamos?

- a. Sí +      b. No +

Si la respuesta es sí, cuales han sido las razones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Qué hace usted para llevar el control de su crédito o préstamo que realiza para su negocio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Recibe orientación de cómo debe llevar el control de sus pagos de su obligación?

- a. Si +      b. No +

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Cómo creé que está administrando el crédito para la fabricación de textiles?

- a. Bueno +      b. Malo +      c. Regular +

Por qué: \_\_\_\_\_

13. Quiénes le ayudan para administrar el crédito?

- a. Ninguno +      b. ONG +      c. Amigo +      d. Hijo +      e. Otro +

14. Quién lleva el control de sus créditos?

- a. Contador +      b. Usted mismo +      c. Familiar +      d. Esposa +  
e. El acreedor +      f. Otro: \_\_\_\_\_

15. Que problemas no le permiten a usted llevar un control eficiente sobre su crédito?

- a. \_\_\_\_\_  
 b. \_\_\_\_\_  
 c. \_\_\_\_\_

16. Cuáles son los problemas más importantes que afronta para administrar su crédito?

- a. \_\_\_\_\_  
 b. \_\_\_\_\_  
 c. \_\_\_\_\_

17. Cuándo recibió la última capacitación sobre como administrar su crédito otorgado?

- a. No ha recibido †      b. 0-6 meses anteriores †  
 c. 6-12 meses anteriores †      d. hace más de un año. †

18. Qué institución le impartió esa capacitación?

- a. Gobierno †      nombre: \_\_\_\_\_  
 b. Cooperativa †      nombre: \_\_\_\_\_  
 c. ONG †      nombre: \_\_\_\_\_  
 d. Otra institución †      nombre: \_\_\_\_\_

19. Usted cree que la falta de capacitación sobre programas de pagos provoca la ineficiencia en la administración del crédito?

- a. Sí †      b. No †

Por qué: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

20. La elaboración de un programa de pagos tanto de interés como de capital del crédito a su acreedor, le conllevaría a usted ser más eficiente en el control de sus obligaciones?

- a. Sí †      b. No †

Por qué: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

21. Ha tenido necesidad de cambiar de organización que le brinda el servicio del crédito?

- a. Sí †      b. No †

Por qué: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

22. El plazo y forma de pago es adecuado?

a. Sí +      b. No +

Por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23. Es suficiente la cantidad de crédito que a usted se le proporciona?

a. Sí +      b. No +

Por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO C

### GLOSARIO DE TERMINOS TEXTILES

**Avetillado:** Proceso de unir las puntas de los hilos de la urdimbre.

**Enchido:** Es pasar el hilo de una madeja a las canillas (tubitos de bambú) para formar un cono de hilo que será ingresado en una lanzadera de madera.

**Fugas:** Son los hilos que forman parte de la urdimbre (pie de tela) y que se entrelazan en los peines del telar de pedal. Un corte sarape consta normalmente de 640 fugas. Los peines existen de 30 hasta 60 minuelas.

**Injertado:** Nombre que recibe los diseños o figuras (copas, muñecos, jarras, etc.) teñir en diferentes colores que servirá como parte de la trama.

**Labor:** Son cordeles que se amarran formando varias figuras lo que le da vistosidad a los cortes sarape. Aproximadamente, se pueden elaborar hasta 50 figuras en una labor.

**Madejiada:** Es aumentar el diámetro del hilo hasta ajustarlo a las medidas del corte.

**Minuelas:** Son grupos de 20 hilos o fugas.

**Plegado:** Enrollar la tela o corte en el plegador el cual es un cilindro de madera con 2.60 metros de largo y 3.5 pulgadas de diámetro.

**Teñido:** Es el proceso de teñir las labores en negro o en colores si es injertado.

**Trama:** Los hilos horizontales que forman el tejido

**Urdida:** Colocación de cañones en la transcañadera y se jalan las puntas de los hilos para unirlos en uno solo.

**Urdimbre:** Los hilos verticales que forman el tejido.

## ANEXO D

**ESTIMACION DEL TAMAÑO ADECUADO DE LA MUESTRA PARA  
PROPORCIONES, CUANDO SE DESCONOCE EL NUMERO DE ELEMENTOS  
DE LA POBLACION**

$$\text{FORMULA: } n = \frac{Z^2 \times p \times q}{E^2} = \frac{(2.33)^2 \times 0.98 \times 0.02}{0.45^2} = 52.54$$

Fuente: Material de apoyo para el curso de métodos cuantitativos II; noviembre de 1997. (19:50)

Para conocer la opinión de los microempresarios referente a los aspectos más importantes relacionados a la administración del crédito se realizaron entrevistas mediante cuestionario escrito (con preguntas cerradas y abiertas) en los talleres de los microempresarios. En la determinación del tamaño de la muestra se utilizó una confianza del 98% (p), es decir, un alfa de 2% (q) que al buscar el valor para Z en la curva normal reflejó 2.33. Se trabajó con un máximo de error muestral del 4.5% que es igual a E. Al sustituir valores en la fórmula, se determinó que 53 es el número adecuado de microempresarios a entrevistar y para seleccionar los elementos que integrarían la muestra; se utilizó el muestreo aleatorio simple como método probabilístico.

