



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA  
ESCUELA ESTUDIOS DE POST-GRADO**



*“Herramientas básicas que se debe de tomar en cuenta  
para la creación y fortalecimiento de una pequeña  
empresa”*

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y  
DE EMPRESA DE SERVICIOS –MAIES-**



# ÍNDICE

<b>TEMA</b>	<b>PAGINA</b>
<b><i>INTRODUCCIÓN</i></b>	<b><i>i</i></b>
<b><i>1.1. JUSTIFICACIÓN</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b><i>1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b><i>II. MARCO TEÓRICO</i></b>	<b><i>5</i></b>
<b><i>2.1. COMO FINANCIAR UN NEGOCIO</i></b>	<b><i>5</i></b>
<b><i>2.2. UBICACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA</i></b>	<b><i>12</i></b>
<b><i>2.3. FACTOR HUMANO</i></b>	<b><i>17</i></b>
<b><i>2.4. MERCADEO</i></b>	<b><i>23</i></b>
<b><i>2.5. CONTROLES</i></b>	<b><i>27</i></b>
<b><i>III.. OBJETIVOS</i></b>	<b><i>37</i></b>
<b><i>IV. MÉTODOS Y TÉCNICAS</i></b>	<b><i>38</i></b>
<b><i>V. CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES</i></b>	<b><i>39</i></b>
<b><i>VI. RECURSOS</i></b>	<b><i>40</i></b>
<b><i>VII. BIBLIOGRAFÍA</i></b>	<b><i>41</i></b>
<b><i>ANEXOS</i></b>	<b><i>42</i></b>



## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se tratará de presentar en una forma sencilla, pero estructurada, algunas herramientas básicas que puedan dar una idea de lo que se necesita al iniciar un negocio, y no solo el inicio, sino mantenerlo a flote por mucho tiempo. En la actualidad existen muchas más herramientas, pero lo más importante es que se planifique bien la idea del negocio y todo lo que a su alrededor representa, ya que este país está más cerca de competir con muchas empresas de las cuales al aprobarse el tratado de libre comercio, debemos de pensar que si no estamos preparados mejor técnicamente podríamos quedarnos al margen y vendrán otras empresas extranjeras a competir con otras que son iguales de extranjeras ya que no encontrarán empresas guatemaltecas competentes.

Se debe ser más técnico desde el momento que se inicie o se tiene la idea de la creación de una pequeña empresa, se debe planificar estratégicamente, para poder cumplir con todos los objetivos propuestos y poder ser más competitivo, y ser menos empírico, algunos empresarios exitosos de nuestro tiempo pudieron ser poco técnicos, pero con el tiempo debieron adaptarse y transformar su negocio, por lo que se debe de hacer las cosas desde el inicio bien y tener la mente abierta a los cambios que en el mundo de los negocios se necesitan para ser exitosos.



## 1.1 JUSTIFICACIÓN

Guatemala se encuentra en el proceso de formar parte de un Tratado de Libre Comercio con uno de los países de mayor índice de consumo en el mundo, Estados Unidos, y por ello es importante fundamentar los aspectos básicos para poder ser competitivos desde todos los puntos de vista, tanto social, financiera y estructuralmente como Estado y sociedad. A nivel de pequeñas empresas, lo anteriormente enunciado podría considerarse que representa una amenaza, sin embargo, las oportunidades están a la puerta para ser aprovechadas. En virtud de ello, uno de los fundamentos principales para poder establecer un negocio y tener visión de productividad y rentabilidad, es el conocer de manera sencilla y eficiente, la constitución de una pequeña empresa, aún y con todas las fortalezas y debilidades que nuestro sistema nos permite. El desconocimiento de las personas más sencillas y con pocas oportunidades de poder educarse en cuanto al establecimiento de una pequeña empresa, van a tener como consecuencia, entre muchas otras, miedo al fracaso y quedar endeudados por el intento de iniciar un pequeño negocio con visión a largo plazo. El balance de poder brindar servicios o producir bienes, es importante dentro de una sociedad, por cuanto brinda oportunidades de nuevos empleos, circulación de capitales, reducción de monopolios e incremento del Producto Interno Bruto del país.

Este trabajo de investigación lo considero importante dentro de nuestra sociedad, porque ayuda a cualquier persona que, teniendo la oportunidad de acceder a información y establecer negocios, a través de las oportunidades que representa tener acceso a tratados de libre comercio y a productos no tradicionales por ejemplo, de igual forma también, a aquellas personas que de forma más formal complementan los estudios de factibilidad de un nuevo negocio.



Dentro del proceso estratégico, considerar los pasos legales, costos, administración y finanzas de la fundación de una pequeña empresa, ayuda a establecer la visión, misión y demás elementos de la planeación estratégica. Se estudiarán aspectos tales como el análisis FODA, la ubicación del negocio, siendo ésta una parte que muchas personas no toman en cuenta y que al tomar la decisión de formar la pequeña empresa, el acceso tiene mucho más importancia ahora, entre otros aspectos. También el presente estudio abarca temas como el recurso humano, siendo éste la herramienta más valiosa con la que contamos. Quiénes van a formar parte de nuestra pequeña empresa, qué personas queremos que sean parte de ella, etc. El mercadeo, el cual es una herramienta importante para darnos a conocer en el medio ambiente y poder incrementar ingresos a la pequeña empresa, es necesario desatacar y posicionar desde el principio ya que esto dará una buena ventaja competitiva. El análisis financiero nos dirá si contamos con suficientes fondos y flujo de caja de acuerdo a las posibilidades de financiamiento en el mercado, y determinar los niveles de Estados de Resultados que pretendemos obtener. Importante también, hago ver que los controles que se harán en la pequeña empresa, deben ser determinados en cuanto al tiempo, a quienes y sobre qué procesos se harán. Para finalizar, estos son algunos elementos básicos que se tienen que tomar en cuenta; se sabe que no son los únicos, pero para fines de este trabajo son los más relevantes y que podrán ser de herramienta inmediata y útil, entendible para cualquier persona que tenga el deseo y los recursos necesarios para establecer un pequeño negocio en Guatemala.



## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala el comercio crece cada día más. Muchos de los negocios que existen en nuestro país, son pequeños y muchos no prosperan y se quedan en un estado de estancamiento por años. ¿Por qué será que las pequeñas empresas no prosperan con el tiempo y por qué la gente no se arriesga para mejorar su empresa? Muchas veces el fundar una pequeña empresa es por un proyecto que se tiene en mente y que no se planifica estratégicamente. Se abre un negocio por se ha observado muchos “de temporada”, porque pasan muchas personas o vehículos, o por que simplemente no se encuentra un trabajo bien remunerados. Muchas personas adquieren negocios que aparentemente están bien acreditados que los dueños los venden para no sufrir más pérdidas financieras y poder recuperarse. Esto evidencia que muy pocas personas están bien orientadas para tener una empresa estratégicamente rentable, lo que puede deberse a que en nuestro país hay poco acceso a información sobre a la planeación estratégica, o por considerarse que esta información puede ser muy costosa. En general, las personas que tienen un negocio estable no buscan asesoría para mejorar su empresa.

En los últimos 5 años en Guatemala, se ha registrado un promedio de 2,815 cierres de pequeñas empresas siendo uno de los factores la falta de una guía de fácil acceso y de aplicación práctica para iniciar un nuevo negocio, o mejorar un negocio ya existente.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Estadística Histórica del Registro de la Propiedad Mercantil, año 2007.  
<http://www.registromercantil.gob.gt/estadisticas/HistoricoEstadisticas.pdf>



### **1.2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En Guatemala hace falta una guía que, de manera simple, explique las condiciones básicas que toda persona dentro del comercio formal pueda aplicar con el objeto de establecer objetivos y controles para el buen desarrollo de un negocio.

### **1.2.2. ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Que toda persona que desarrolla actividades económicas dentro del comercio formal en Guatemala, cuente con una guía de herramientas básicas que se deben tomar en cuenta para la creación y fortalecimiento de una pequeña empresa.

### **1.2.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Se investiga para la creación de una guía de herramientas básicas que se deben tomar en cuenta para la creación y fortalecimiento de una pequeña empresa en toda la república a partir del mes de Junio del año 2006 al mes de Marzo del año 2007.



## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 COMO FINANCIAR UN PEQUEÑO NUEVO NEGOCIO EN GUATEMALA.

Una vez que se tiene ha pulido la idea, que los proyectos están en papel y lápiz, que los pronósticos de ventas y utilidades han satisfecho al pequeño empresario, nos encontramos con el dilema de cómo vamos a financiar el proyecto o con que dinero realizaremos la tan deseada ampliación o iniciación de la pequeña empresa. Existen muchas fuentes de financiamiento disponibles para los empresarios o reconocida firmas a nivel nacional. El pequeño empresario se encuentra con la dificultad de que, por no tener un renombre a nivel nacional, no tener registros contables impresionante sobre sus utilidades en años anteriores, o simplemente por no contar con un activo voluminoso, las puertas se limitan cuando se requiere una ayuda financiera. Es en este momento, cuando el administrador, o empresario debe conocer cuales fuentes de financiamiento tienen disponibles para su caso particular.

#### 2.1.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Dentro del ámbito de los negocios, es importante que se defina las fuentes de financiamiento como internas y externas, puesto que a menudo únicamente se consideran las fuentes externas, asumiendo que el financiamiento interno es parte del giro normal del negocio.

##### 2.1.1.1 FUENTES INTERNAS

Como fuentes internas debemos de considerar todos aquellos desembolsos de efectivo que provengan ya sea, del bolsillo del dueño del negocio. Esta fuente de financiamiento a menudo se considerada de bajo costo por no soportar un costo financiero directo pero a su vez no se considera el costo de oportunidad del empresario, o sea, que otros destino podría tener el dinero, lo cual no permite medir de una manera exacta cual fue el costo de dicho financiamiento.



### **2.1.1.2 FUENTES EXTERNAS**

**2.1.1.2.1 El crédito comercial:** Cuando una persona busca un préstamo de dinero a largo plazo y el pago del mismo dependerá de la cantidad de que se deba. Cuando las necesidades de financiamiento son de corto plazo, esta resulta ser una herramienta muy importante siempre y cuando se haga buen uso de ella. El conservar buena relación comercial con los proveedores permite que estos a su vez amplíen tanto los plazos del crédito como también el límite de crédito. Cuando se trata de bienes de capital, los proveedores a menudo ofrecen la opción de venta a consignación, es decir, los productos son cancelados hasta el momento en que estos sean vendidos a los clientes correspondientes. En algunas ramas de los negocios, el proveedor compra los contratos de venta en abonos de sus clientes. Si se han estado financiando sus propias cuentas por cobrar, este paso reduciría substancialmente sus obligaciones y liberaría el capital de trabajo para otros fines. El crédito comercial se otorga generalmente sobre la base de la reputación y la relación que existe entre el cliente-proveedor; su costo es relativamente bajo, puesto que únicamente es necesario llenar algunas formas de solicitud de crédito y establecer una buena relación comercial.

**2.1.1.2.2 Fuentes de capital contable:** Entre ellas tenemos las siguientes:

Recursos financieros propios del negocio acumulado en la cuenta de capital. Pólizas de seguro y otros documentos de valor. Ampliación de capital aceptando nuevos inversionistas.

Esta fuente de financiamiento tiene un bajo costo, aunque es necesario hacer ver que si se opta por la opción de aceptar nuevos inversionistas, se pierde parte del control de negocio (dependiendo la porción de capitales). Adicionalmente, el utilizar documentos para financiar los negocios, podría resultar en la pérdida de los mismos en caso de no cumplir con las cláusulas establecidas.



## 2.1.2 BANCOS:

Los bancos son por excelencia los prestamistas del mercado puesto que cuando alguna persona necesita dinero, es la primera institución en que piensa. Aunque si bien es cierto, al iniciar un negocio o el hecho que se trate de una pequeña empresa, limitara las posibilidades de obtener crédito por parte del banco, máximo si no se tiene ninguna relación con dicho banco. El banco se interesará en cinco aspectos importantes, los cuales se enumeran a continuación:

La cantidad de dinero que se necesita.

La forma en que será empleado el dinero

Conocimiento sobre si la empresa generará más dinero.

Conocimiento sobre si el banco recupere su dinero.

Conocimiento sobre cuando el banco recuperara su dinero.

Los bancos ofrecen básicamente tres tipos de préstamos. Prendario, Fiduciario e hipotecario, los cuales varían respecto de las garantías, límites de crédito y facilidad de trámite. A continuación se presenta una tabla comparativa entre estos tres tipos de préstamos.

<b>TIPO</b>	<b>GARANTIA</b>	<b>ASPECTOS GENERALES</b>
Fiduciario	Un fiador	El monto será relacionado directamente con la reputación y conocimiento que el banco tenga del fiador
Prendario	La mercancía designada como prenda y almacenada en lugar conveniente	El monto estará limitado como máximo al 70% del valor de la prenda.
Hipotecario	Un bien inmueble	El monto estará limitado como máximo al 50% del valor del bien.



### **2.1.3 Otras fuentes de financiamiento:**

Adicionalmente a las anteriores, existen en Guatemala otras instituciones que se dedican a financiar proyectos tales como las compañías financieras, en las cuales los trámites y tiempo de autorización del crédito no serán tan engorrosos pero las tasas de interés serán muy elevadas comparativamente con el banco y considerando tanto la necesidad como las garantías que presente el solicitante. Además se encuentran a nivel nacional instituciones guatemaltecas que proveen o han proveído asistencia financiera a la pequeña empresa en Guatemala, tales como: CORFINA, FAPE, INTECAP (asistencia técnica), FUNDACION DEL CENTAVO, FUNTEC, FUNDAP, FUNDES, SIMME, etc.

### **2.1.4 DOCUMENTACIÓN NECESARIA**

El proceso y la documentación necesaria para poder obtener cualquier financiamiento bancario es la siguiente:

Se debe llenar la solicitud del banco.

Presentar los estados financieros recientes de la empresa.

Presentarle a la institución financiera un estado patrimonial de los socios.

Presentar un estado de resultados o un estado de ingresos y gastos personales



Presentar referencias personales, comerciales y de ser posible bancarias.

Hacer un estado proyectado de resultados del uso que se le va a dar a el dinero, y como va a ser cancelado el préstamo.

Presentar la escritura de constitución de la empresa, patente de comercio y toda la documentación legal que se pida al respecto.

Una vez presentados los anteriores documentos y aprobado el préstamo en el banco se hace una escritura y se pagan los impuestos vigentes a la fecha.

En caso que se trate de un préstamo hipotecario, es necesario que se lleve a cabo un avalúo del bien a ser hipotecado; dicho avalúo es realizado por un valuador nombrado por el banco.

### **2.1.5 ASPECTOS RELACIONADOS CON EL FINANCIAMIENTO**

Los anteriores aspectos son los que básicamente deben cumplirse para tener un punto a favor, puesto que no con ellos se tiene asegurado el crédito. Además debe considerarse el poder convencimiento del solicitante, ya que una persona que solicite un préstamo y ofrezca pagarlo iniciando el próximo mes, dará la impresión de que sus necesidades son tan de corto plazo que el dinero será utilizado para cubrir otras necesidades que ha surgido de un funcionamiento equilibrado, que no padece de excesos.<sup>2</sup> Es decir, que puede demostrar disciplina en el manejo de fondos de la empresa y que de no obtener el financiamiento en esa ocasión, la empresa no corre ningún peligro. El monto a solicitar debe ser respaldado por un buen plan de inversión, estado de flujo de efectivo, etc. de tal manera que la persona que otorgará el crédito vea la forma en que esta será devuelto y como se mencionó anteriormente, no padece de excesos, puesto que una empresa de pequeñas dimensiones no puede solicitar un préstamo que a todas las luces, aunque parezca justificable la inversión, resulta ser muy grande y por lo tanto los riesgos de incumplimiento podría ser altos.

---

<sup>2</sup> Louis Allen, Iniciación, financiamiento y organización de su propia empresa , pp.49.





Referente a la política crediticia que deba adoptar el empresario y su nuevo negocio es importante hacer ver que, por el lado de los proveedores, debe procurar establecer los periodos más amplios de crédito que estos le puedan ofrecer con el propósito de minimizar la inversión de comercialización de los productos, al dar margen de venderlos y luego pagarlos. Por otro lado, el empresario debe procurar acortar los períodos de crédito que otorga a sus cliente, de ser posible trabajar el sistema de adelantos, situación que se torna más estricta para los servicios. El aspecto de financiamiento es muy importante, considerando los siguientes datos que se incluyen de la encuesta realizada por la ONG Gauss para el Ministerio de Economía (Ver anexo 1):



## **2.2 UBICACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

Los empresarios no le prestan mayor atención al sitio en el cual piensan establecer su negocio; tratan de establecerlo de manera que se adecue a sus lugares de vivienda o simple y sencillamente porque el costo del alquiler sea bajo. Estos puntos de vista podrían ser valioso para un producto que no tenga competencia y que por así decirlo “se venda solo”, pero ¿Cuál es ese producto?

### **2.2.1 IMPORTANCIA DE LA UBICACIÓN**

Si analizamos las estadísticas referentes a los fracasos de pequeñas empresas, podremos comprobar que en un alto porcentaje se debe a una mala decisión respecto a la localización del negocio. Como se mencionaba anteriormente, el comerciante pionero o falta de experiencia seleccionara la ubicación basado en justificaciones no comerciales tales como el costo del local o cercanía a su vivienda.

El tipo de negocio que se planea abrir debe ir directamente ligado a la ubicación, puesto que de tratarse de una oficina de asesoría, una clínica médica o una tienda al menudeo, cada una necesitará características específicas de ubicación. Por ejemplo, un segundo nivel podría perfectamente adaptarse a una oficina de contaduría pública, más no así para una venta de artículos novedosos para computadoras. El tipo de segmento de mercado al cual nos dirigimos es también importante debido a que podemos impactar en la medida que el negocio ubicado en lugares exclusivos o populares según sea el caso.

Una vez que se tiene definido el tipo de negocio a establecer, es necesario realizar un análisis de mercado para definir el mercado potencial para la empresa. Los datos para un estudio de mercado provienen de varias fuentes. Generalmente la edad, el sexo, la densidad de la población, el nivel de ingreso y socioeconómico, la religión, las actitudes y las motivaciones son factores que intervienen en el estudio.



## 2.2.2 FACTORES ESPECÍFICOS

Algunos factores pueden ser identificados a nivel general para la ubicación de los negocios en las diferentes industrias, los cuales se presentan a continuación:

- Relacionados con costos:
- Almacenamiento y transporte de materias primas.
- Cantidad y cercanía de mano de obra calificada
- Conveniencia en rentar o comprar el inmueble.
- Estructura tributaria de la empresa
- Disponibilidad de servicios públicos
- Cobertura de a las agencias de seguros
- Disponibilidad y costo de financiamiento
- Probabilidad de expansión
- Relacionados con ventas:
- Existencia de un mercado potencial prometedor
- Cantidad y capacidad de la competencia
- Cercanía con los clientes actuales
- Compatibilidad del vecindario con el mercado objetivo.



### **2.2.3 ADAPTACIÓN CON LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO**

Dependiendo de la escala del negocio, así serán las necesidades que surjan referentes a la ubicación del negocio. Por ejemplo, una gran empresa puede tener contratado personal específico para realizar un estudio completo sobre las ventajas y desventajas de cada sitio propuesto y sobre la adaptación del producto a comercializar. Una pequeña empresa no puede darse ese lujo, puesto que el empresario necesita generar ingresos de inmediato y por lo tanto dedica menor cantidad de tiempo a la selección de la ubicación de su negocio.

Como se mencionaba anteriormente, las empresas de servicios profesionales tales como clínicas médicas, oficinas de asesoría contable, legal, etc. podrían situarse incluso en un condominio de habitaciones o en segundos niveles, más no así una tienda al menudeo, que hace uso de vitrinas y carteles para llamar la atención de sus consumidores.

Todas estas diferencias son muy importantes, ya que hay que tomarlas en cuenta y no debe tratar cada negocio por igual, en este sentido. Luego de escoger la región habrá que escoger dentro de esa región, el lugar apropiado para el tipo de negocio que se piensa establecer.

### **2.2.4 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS**

¿Esta creciendo o ya llegó a la cumbre de su desarrollo? Esta es una pregunta que debemos hacernos referente al lugar donde pensamos establecer el negocio, máximo si se trata en el interior de la república. Una variante a esta pregunta podría ser ¿es el ritmo de crecimiento muy lento?, puesto que el crecimiento de nuestro negocio dependerá del aumento de necesidades en el mercado objetivo al que nos dirigimos.

Por otro lado, se debe determinar el lugar correcto, de acuerdo a la clientela, el estacionamiento, tipo y condición del inmueble, tipo de arrendamiento y además la cantidad, velocidad, costo y calidad de los transportes y por supuesto que esté al alcance de la escala de nuestro negocio.



### **2.2.5 INCENTIVOS**

Es importante conocer los aspectos gubernativos que incentivan la inversión en ciertos tipos de industrias, tal es el caso de la maquila, y poder así gozar valiosísimas extensiones o ayuda por parte del estado. El paso de nuestro país de una sociedad eminentemente agrícola a una sociedad industrial es de vital importancia si queremos ver un rápido crecimiento económico. Actividades como el turismo, productos no tradicionales, etc., son unas de las muchas que el gobierno debiera apoyar con programas de créditos a tasa preferenciales y de fácil acceso a los pequeños empresarios.

### **2.2.6 INFRAESTRUCTURA**

El aspecto de infraestructura es de vital importancia cuando consideramos la pequeña empresa, debido a que un empresario con recursos limitados no puede invertir su capital en vías de acceso, servicios públicos, vigilancia, etc., puesto que entonces no le quedaría para establecer su negocio. Esto es uno de los aspectos que más influyen en la concentración de industrias en la capital de Guatemala, puesto que existe una gran diferencia entre las condiciones de vida del interior de la república y la capital. La constante migración hacia la ciudad, es una de las consecuencias de falta de inversión en infraestructura. Una empresa grande por su parte si puede realizar proyectos de inversión en vías de acceso, generación de energía eléctrica, etc., que al mismo tiempo que se beneficia la empresa, beneficia también a las comunidades aledañas y a pequeños empresarios que aprovechan tales proyectos de carácter social. El gobierno debiera fomentar este tipo de proyectos, para que incluso inversión extranjera se interesara en la construcción de dispositivos eficientes tales como puertos marítimos y aéreos que se ajusten a las necesidades cambiantes de una economía de una economía en progreso.



Un aspecto muy importante referente a la ubicación de las pequeñas empresas es, que de una u otra manera, han sabido concentrar sus operaciones en sector específico en la capital. La elección de buenos locales por parte de la competencia, hace que la selección de nuestro local sea parte importante del proceso de planeación y ubicación de la empresa.

En los últimos años hemos visto una creciente inversión en la construcción de centros comerciales, los cuales benefician no sólo a los inversionistas (por supuesto), sino que también los consumidores y pequeños empresarios. Los consumidores se ven beneficiados en el aspecto que, encuentran de una manera centralizada, una gran cantidad de bienes y servicios necesarios para el diario vivir. Los pequeños empresarios se benefician puesto que es más fácil a entrada y salida del negocio en cuanto que no tienen que invertir grandes cantidades de dinero en compra de bienes inmuebles y si lo vemos desde un punto de vista fiscal, la renta puede ser contabilizada como un gasto.

### **2.2.7 REGULACIONES**

El correcto apego a la ley es un hábito que debe conservarse dentro de los pequeños empresarios puesto que leer los reglamentos emitidos por la corporación municipal antes de iniciar la instalación o expansión de un negocio es vital para no tener problemas de carácter legal en futuras oportunidades. Aspectos tales como localización de las instalaciones, zonas de tolerancia industrial, normas de origen y especificaciones generales son importantes si queremos aprovechar los beneficios prestados por el gobierno si aplicáramos en una de las industrias que gozan de incentivos (tal es el caso de lo comentado en la sección de incentivos), como también conocer a que nos atenemos en cuanto a situaciones legales. (Ver anexo 2).



## **2.3 FACTOR HUMANO**

El gerente-propietario de la pequeña empresa cumple la mayoría de los puestos determinados en grandes organizaciones; para esto, el gerente-propietario debe enfrentar desafíos que se originan en las demandas de los seres humanos, necesidades de la pequeña empresa, y consideraciones generales del entorno en que se desempeña.

Adicionalmente, el ritmo de crecimiento de la pequeña empresa estará limitado por el empuje que pueda dar hacia ella el gerente-propietario, por supuesto, pero en determinadas situaciones se presentarán necesidades económicas que no pueden ser cubiertas por el capital con que cuenta la empresa, es aquí donde el pequeño empresario debe decidir si solicita un préstamo bancario o aceptar compartir tanto los riesgos como las ganancias de la empresa por medio de asociarse con otra persona.

Estos dos temas constituyen aspectos importantes en la administración de pequeños negocios en crecimiento, puesto que no se trata de definir qué pueden dar los empleados a la empresa, sino en determinado momento debe establecerse qué condiciones de superación y bienestar ofrece la pequeña empresa para con sus empleados, y por otro lado, cuáles serán las necesidades de financiamiento y cómo cubrirlas por parte del gerente-propietario o socios de la empresa.

### **2.3.1 SELECCIÓN Y REMUNERACIÓN DEL PERSONAL**

Tomando en cuenta que una pequeña empresa cuenta con pocos fondos para el reclutamiento y selección de su personal, es necesario que se establezca un procedimiento efectivo para contratar aquel individuo adecuado para ocupar determinada posición dentro de la empresa. Esta actividad es realizada en la mayoría de las pequeñas empresas por el gerente-propietario, o en su defecto, una persona de mucha confianza o familiar del mismo.



Es importante que se investigue a fondo en la personalidad, las necesidades, las alegrías, y las esperanzas de sus potenciales empleados, si es que se desea que estos trabajen a gusto y en armonía con los actuales empleados de la empresa.

Un aspecto muy importante a considerar es que las grandes compañías estarán dispuestas a pagar un mejor salario por un buen empleado, pero debemos aprovechar la condición de pequeña empresa para demostrar a los potenciales empleados que el trato puede ser determinante en el trabajo que está próximo a desempeñar. Las mejores fuentes para conseguir empleados son a menudo los familiares o amigos de los empleados actuales de la empresa, por lo que debemos establecer un canal de comunicación amplio dentro de la empresa para proyectar cuáles son las necesidades de la misma y qué se requiere del personal que pudiera contratarse en determinada situación.

El proceso básico que se inicia con una aplicación o solicitud de empleo. Su primer uso es el proceso de eliminación de los candidatos no calificados. Esta aplicación también sirve como guía para entrevistar a otros candidatos del trabajo. Cada aplicación se diseña de acuerdo a las necesidades de la compañía, por lo cual debe incluirse información relacionada con sus datos personales, experiencia laboral, estudios realizados y algunas otras características especiales acorde a la labor a realizar.

El segundo paso es la entrevista. Es aquí donde la pequeña empresa debe hacer valer su condición de pequeña y poder establecer un vínculo más cercano entre el potencial empleado y el empleador, puesto que la persona a contratar podría dar mucho valor al hecho de conocer en la primera entrevista a su futuro jefe y por lo tanto hacerse la idea de cómo sería el trato en el futuro. La meta principal de la entrevista personal es formarse una idea general respecto a la actitud, personalidad, capacidades y experiencia anterior del candidato, sopesándola con la información suministrada en la solicitud.



El entrevistador deberá también tomar temas que se refieran a las actividades de la empresa, la forma de trabajo, forma de pago, etc., para que la persona entrevistada tenga oportunidad de preguntar y por ende crear un clima de confianza.

El siguiente paso es la realización de los exámenes pertinentes, los cuales pueden ir desde una muestra de las capacidades físicas, hasta un completo set de exámenes de inteligencia, habilidades y actitudes, de acuerdo con los recursos con que cuente la empresa para invertir al respecto (además del tiempo disponible).

El siguiente paso consiste en realizar una investigación acerca de las referencias tanto personales como laborales que el potencial empleado ha incluido al proporcionar sus datos por medio de la entrevista. El objetivo de la investigación de referencias es para establecer si la persona es honrada, trabajadora, tipo de actitud en el trabajo, pretensiones salariales, etc.

De acuerdo con la cantidad de solicitudes obtenidas, el tiempo destinado para la contratación del personal y las necesidades de la empresa, el candidato pasa a formar parte de una lista de espera, en la cual se incluyen todos aquellos candidatos aptos para el puesto y entre los cuales se hará la selección final.

Por último tenemos el examen médico y la contratación. En la mayoría de pequeñas empresas den Guatemala, este examen no se realiza por la falta de disponibilidad de un médico de planta, por lo cual se limita, en la mayoría de los casos, a exigir una tarjeta de pulmones, o algún documento avalado por una de las instituciones públicas. El proceso de contratación se inicia desde el momento en que se confirma a la persona que ha sido seleccionada para desempeñar el cargo, para lo cual se establece el salario, se presenta a su jefe inmediato y sus futuros compañeros de trabajo, se hace un recordatorio de los horarios de trabajo y una breve exposición de las políticas internas que deben conservarse dentro de la empresa.



Una vez que el empleado se establece en el trabajo, este se informará acerca de los niveles salariales que se manejan dentro de la empresa, por lo tanto, de acuerdo a su propia estimación, surgirán las primeras inquietudes acerca de las posibilidades de aumento salarial. El gerente propietario debe establecer el método de control de desempeño que le permita tener una referencia clara acerca del desenvolvimiento del empleado y estar preparado para negociar el aumento salarial. Existen muchos métodos para la evaluación del desempeño ilustrados en los textos relacionados con la administración del recurso humano, pero tomando en cuenta que nos referimos a una pequeña empresa, el método de auto evaluación y registró de acontecimientos críticos creo que se adapta mejor a las condiciones de la empresa.

Por medio de este método el gerente propietario o jefe inmediato superior debe basarse en juicios objetivos acerca de la conducta y aportación del empleado dentro de la empresa para establecer en qué ha fallado y en qué ha beneficiado a la empresa. Paralelamente a esto, es necesario que el empleado mismo se auto evalúe en aspectos tales como: puntualidad, disciplina laboral, sociabilidad con los compañeros de trabajo, actitudes de cooperación, habilidades para el puesto, etc., de tal manera que se de cuenta de su posición antes de solicitar un aumento salarial. Definitivamente que si el empleado es bueno, y ha guardado ciertos parámetros de conducta, el aumento debe venir en premio a dichas condiciones. Muchas veces, la empresa no se encuentra en condición de otorgar aumentos aún y cuando los empleados sean buenos, tal vez por alguna crisis económica o por la estacionalidad de los productor/servicios que se comercializan, por lo cual se hace necesario establecer algunos convenios que satisfagan las necesidades de ambos, la empresa y el empleado, algunos de dichos convenios pueden ser:

- Participación en las utilidades marginales de la empresa, o sea, a mayor producción, mayor remuneración.



- Facilidad de adquirir productos de la empresa a precios por debajo de los distribuidores y con líneas blandas de crédito.
- Hacerse parte del negocio.

En el último aspecto es importante mencionar que se han dado casos en los cuales los empleados llegan a ganarse a tal grado la confianza del dueño, que son tomados en cuenta a la hora de la apertura de nuevas sucursales o ampliaciones de las empresa, no como empleados, sino como accionistas de la misma.

### **2.3.2 OBLIGACIONES LEGALES HACIA LOS EMPLEADOS**

Nuestro sistema de gobierno democrático establece las mismas obligaciones legales de las empresas hacia los empleados no importa el tamaño de dichas empresas. Los beneficios que un empleado puede recibir de una empresa se manifiestan en mayor cantidad a medida que el tamaño de la empresa aumenta, pero también es mucho más difícil y tedioso el proceso de ingreso a estas grandes empresas. El pequeño empresario debe hacer prevalecer su condición de pequeño implementando el dicho “más vale ser cabeza de ratón que cola de león”, para indicar que en una empresa, no es importante únicamente lo material, sino también cuentan situaciones intangibles, tales como la flexibilidad de horario para empleados de confianza, participación en las ideas para mejorar los procesos de producción, atención de quejas y reclamos, etc.

Para evitar la explotación de los empleados, el gobierno por medio del código de trabajo, establece algunas normas que deben ser guardadas por los empresarios y el no cumplimiento de las mismas genera sanciones para la empresa. Estas normas establecen, a razón de ejemplo, la cantidad de horas semanales obligatorias del empleado, derechos de séptimo día, derecho de vacaciones, bono 14, aguinaldo, etc.



Algunas de estas normas se establecen como pasivos para la empresa, los cuales deben ser considerados en las nóminas de las empresas.

Estas obligaciones o pasivos pueden ilustrarse en la siguiente tabla como porcentaje del salario del empleado:

<b>PRESTACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Cuota IGSS	10.00
Cuota INTECAP	1.00
Cuota IRTRA	1.00
Aguinaldo	8.33
Bono 14	8.33
Indemnización	9.12
<b><u>Total</u></b>	<b><u>38.38</u></b>

Adjunto algunos datos de la encuesta nacional de la Micro y Pequeña empresa que sustentan los argumentos indicados anteriormente: (Ver anexo 3)



## 2.4 EL MERCADEO CREATIVO EN LA PEQUEÑA EMPRESA

El mercadeo es la manera más papable de decir “aquí estoy” al mercado objetivo, por lo tanto variará la forma en que un empresario realice esta función dependiendo del tamaño de la empresa, del tipo de producto, de las fuentes de financiamiento y de la habilidad de cada uno.

Se describen algunas de las medidas tomadas por empresarios en la industria Guatemalteca para posicionar su producto en la mente de sus potenciales clientes y posterior adquisición. Una pequeña empresa no puede establecerse sino hasta que tiene bien definido un mercado y define sus primeros clientes. Esto es cierto puesto que aún y cuando una pequeña empresa cuente con lo mejor tecnología, las mejores instalaciones, personal calificado y una muy buena idea de comercializar, mientras que no tenga personas o empresas que compren esa idea, de nada habrán servido todos los anteriores factores.

El cliente puede considerarse como la necesidad que nuestra empresa ha de satisfacer, por lo tanto los esfuerzos de mercadeo deben ir orientados hacia las expectativas del cliente y no únicamente la forma en que se presentan los productos o la forma en que serán distribuidos. En Guatemala sin embargo, existe una predisposición hacia el embellecimiento físico del producto sin considerar que poco a poco el servicio por venta cobra más y más importancia, principalmente en el campo de los servicios puramente dichos.

Un mercadeo creativo será aquel que permita adaptarse a las condiciones cambiantes del mundo que rodea a la empresa sin caer víctimas de inversiones innecesarias, ya que un pequeño empresario debe, por su pequeño volumen de ventas, soportar gastos modestos tanto en publicidad como en investigación y desarrollo y más aún utilizando la publicidad que los líderes del mercado hacen a sus respectivos productos. Es importante vender la idea producto-consumidor-servicio, de tal manera que el cliente sienta que el beneficio no viene dado por una rebaja en precio, sino en la calidad del servicio que se presta, o la atención a momento de la compra.



Dentro de las actividades concernientes a la captación de un mercado, existen ciertas normas que el pequeño empresario debe tener en cuenta, las cuales se resumen a continuación: El pequeño volumen de producción deberá sopesarse con pequeñas inversiones en investigación y desarrollo, por lo tanto debe ponerse atención en productos que por su naturaleza no exigen grandes erogaciones en dichos rubros.

Los gastos de comercialización deben ser también pequeños comparativamente con el volumen de producción o ventas, permitiendo acortar la cadena de valor entre producto-consumidor.

Si el proyecto de ventas prevé un aumento superior al aumento general del mercado deberá considerarse la reacción de los competidores puesto que dicho crecimiento estará relacionado con las cuentas que sean arrebatadas de los mismos. La estrategia general deberá ser la de “dejar descansar al perro”, puesto que un competidor muy grande podría destruir el pequeño negocio.

Es importante catalogar a la empresa dentro de uno de los siguientes rubros:

- Trabajos de taller.
- Ensamblaje de un número de piezas pre-confeccionadas
- Producción en serie de un determinado producto.

El tipo de cliente objetivo debe ser tal que pueda brindarse el producto/servicio dentro de las limitaciones de una línea de productos que le sea posible fabricar o comercializar al pequeño empresario. Esto es, hay que asegurarse de haber identificado correctamente la relación cliente-producto desde el punto de vista del cliente y de haber dado al producto las características y cualidades adecuadas para satisfacer las necesidades del cliente.



El pequeño volumen de producción representará una gran desventaja si su línea de productos está sometida a bajas en precio que estén fuera de su control. Un volumen pequeño significa menos capital, y por lo tanto el momento en que se haya agotado la capacidad para soportar una baja de precio llegará más pronto.

Hay muchas circunstancias en que no se puede vender a ningún precio ya que los encargados de compras tomarán en cuenta otros factores y no únicamente el precio. Por lo general esto se debe a consideraciones más amplias, tales como productos complementarios, cantidad de pedido, métodos, eficientes de distribución, etc. Y por lo tanto un pequeño volumen de producción limitará la variedad de la línea de productos. Esto es importante cuando analizamos los canales estrechos de distribución que den ser implementados, para llevar el control directo sobre las existencias en inventario de nuestros clientes y ser celoso en cuanto a la potencial compra a un competidor.

Nuestra política de precios no debe ser basada en la teoría de “costo más”, ya que debemos considerar el valor que el cliente le da a nuestros productos/servicios y al mismo tiempo considerar los precios existentes en el mercado de los productos sustitutos.

Los procedimientos de cobranza deben ser sencillos, de tal manera que el obtener pedidos grandes que exigen períodos de créditos amplios deben ser sopesados con los pequeños pedidos (muchos en comparación) que son cancelados en efectivo, o ser posible, lograr trabajar sobre la política de adelantos sobre el pedido realizado. Entre menor sea el período de tiempo que transcurre entre el pedido y el cobro, mayor será la rotación del capital invertido y minimizará el riesgo de una posible quiebra.



La publicidad aunque sencilla, debe ser orientada de tal manera que sea el mayor número de clientes los interesados en el producto y no así los grandes, puesto que el pequeño tamaño hace vulnerable el negocio a cualquier mengua de las ventas. Esta vulnerabilidad aumentará inversamente proporcional con el número de clientes a los cuales se realizan las ventas.

Un pequeño empresario no puede arriesgarse a realizar “dumping”, o sea vender por debajo del costo, puesto que podría aumentar su riesgo de quiebra al no soportar el tiempo que dure la guerra de precios. Más bien debe ser realista y aprovecharse de la condición de pequeño empresario cambiando de actividad. Esta diversidad le permite aprovecharse de los nichos estacionales de la economía de mercado y de ser posible se volvería a la actividad principal de la empresa en cuanto las condiciones se mejoren referente a los precios de venta.

El análisis de costos es primordial puesto que para poder responder a las situaciones cambiantes de los precios de mercado, es imprescindible que el empresario conozca sus márgenes y en últimas instancias, si está obteniendo beneficios a los precios actuales o si los productos le están causando pérdidas inconscientemente.

Para sustentar algunas de las consideraciones anteriormente expuestas, se adjunta los resultados de la encuesta nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (Ver anexo 4)



## 2.5 CONTROLES

En un negocio pequeño, el gerente-propietario comúnmente controla toda la empresa mediante la supervisión personal y su participación directa en las actividades y operaciones de la misma. Por ejemplo, es muy frecuente que sea él quien compre todos los activos, bienes y servicios del negocio, quien contrate personalmente a sus empleados y mantenga una estrecha supervisión sobre ellos, negociando todos los contratos y firmando todos los cheques. Derivado de esto, cuando expide cheques para pagos, sabe, mediante la observación personal de los activos, bienes y servicios, si éstos fueron realmente recibidos por el negocio. Sin embargo, a medida que el negocio crece, se hace cada vez más difícil mantener este contacto personal, hasta que llega el momento en que es necesario que el gerente-propietario descanse de las responsabilidades del control personal y delegue en el control interno.

El presente trabajo presente cuales son las normas básicas de control interno que pueden ser perfectamente adaptadas a la pequeña empresa en Guatemala; se hará énfasis en los procedimientos de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, por considerarse que estos dos procesos, en la medida que sepan establecerse tanto los procedimientos, como la debida responsabilidad de los empleados con que cuente la empresa, así serán los resultados que puedan esperarse de las operaciones diarias.

El efectivo constituye un recurso que puede utilizarse para cualquier fin, tiene un gran valor, aún cuando se trate de una suma pequeña y no es posible establecer formas de identificación que demuestren su titularidad; es por ello que es importante establecer procedimientos apropiados de control para protegerlo de fraude y robo. Los procedimientos de control interno son aplicables a todos los activos que posea un negocio y a todas las fases de sus operaciones, pero resultan más necesarios cuando está involucrado el efectivo.



En un sistema debidamente diseñado, los procedimientos promueven la adopción de las políticas generales de la empresa, la eficiencia de las operaciones, salvaguardan los activos del negocio del desperdicio, el fraude, el robo y garantizan que la información contable sea correcta y confiable. Los procedimientos de control interno varían de una empresa a otra, dependiendo de la naturaleza y tamaño de las mismas. A continuación, se presenta una breve explicación de las normas básicas de control interno:

- ***Deben delimitarse las responsabilidades con toda claridad:***

Para una situación o trabajo dado, es necesario que haya una persona responsable. Cuando se coparte la responsabilidad y algo sale mal, es difícil determinar quién es el culpable.

- ***Deben llevarse registros apropiados:***

Cuando una compañía lleva un control contable deficiente sobre sus activos, los empleados deshonestos pronto se enteran de esto y se aprovechan de la situación.

- ***Los activos deben estar asegurados y los empleados afianzados:***

Los activos deben estar debidamente protegidos mediante seguros contra daños; asimismo, los empleados que manejen efectivo y otros activos negociables deben estar afianzados.

- ***Se deben separa las funciones contables de la custodia de activos:***

Separar quien hace de quien controla. La persona que tenga acceso o que sea responsable de un activo no debe llevar los registros contables del negocio.

- ***Debe distribuirse la responsabilidad de las transacciones relacionadas:***



Si la responsabilidad de una transacción o serie de transacciones relacionadas es divisible, debe repartirse entre los individuos o departamentos, de tal manera que la labor de uno sirva para controlar la del otro.

- ***Siempre que sea posible, debe utilizarse equipo mecánico:***

Las cajas registradoras, los protectores de cheques, los relojes marcadores de tiempo y los contadores mecánicos, constituyen ejemplos de aparatos de control que deben utilizarse siempre.

- ***Control interno referente al efectivo:***

Tres principios básicos:

- Adecuada separación de funciones.
- Todas las entradas de efectivo deben depositarse en el banco sin tocarse, todos los días.
- Todos los pagos deben efectuarse con cheque (exceptuando pagos menores).

## **2.5.1 SISTEMAS DE CONTROL**

Seguidamente, se aplicarán los principios de control interno para establecer tanto el procedimiento de Cuentas por Cobrar, como de las Cuentas por Pagar, para una pequeña empresa comercializadora de repuestos para equipos de oficina y que a la vez presta servicio de mantenimiento preventivo de dichos equipos.

### **2.5.1.1 Cuentas por pagar:**

El procedimiento se inicia en el departamento necesitado de la mercancía, el cual emite una requisición de compras, en ella deben establecerse grosso modo la cantidad y descripción de los productos a ser comprados. De dicho documento se enviará el original al departamento de compras, y la copia se archivará en el departamento emisor.



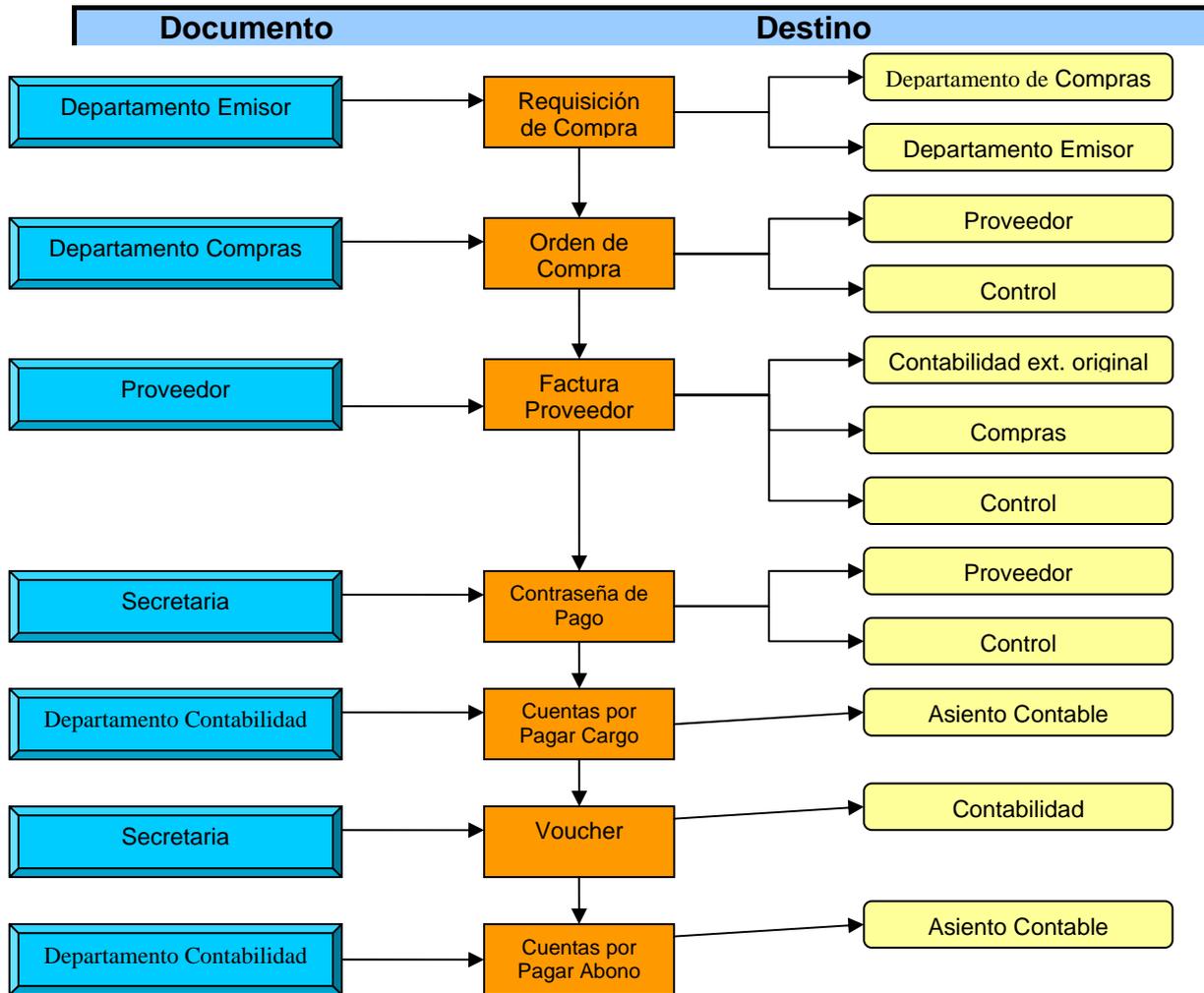
El departamento de compra deberá ponerse en contacto con el proveedor por medio de una orden de compra, en la cual se detallará la cantidad, el código, el detalle del producto y el precio convenido.

Este documento será enviado ya sea, vía fax o físicamente para que la mercadería será entregada. Se deberá adjuntar una copia de dicha orden a la requisición de compra original para asegurarse que no existen errores en el pedido de la mercadería. Seguidamente, el proveedor procederá a enviar la mercadería acompañada por la correspondiente factura. A esta factura será necesario emitir dos fotocopias para archivar una en los registros del departamentote compras y la otra se adjuntará a la requisición y orden de compra. Al momento de recibir la mercadería, la secretaria o la persona específica encargada de la bodega deberán verificar que los productos incluidos en la factura sean los recibidos. Seguidamente emitirá una contraseña de pago, en la cual se detallará el número de factura, el monto y la fecha en que será cancelada dicha factura. La contraseña de pago original será entregada al proveedor y una copia será adjuntada a la requisición, orden de compra y copia de factura. Hasta ese momento, el departamento contabilidad emitirá el registro contable correspondiente para agregar el producto al inventario y establecer la cuenta por cobrar a favor del proveedor.

Al transcurrir el período de tiempo establecido en la contraseña de pago, deberá emitirse el cheque correspondiente para cancelar la cuenta por cobrar. El Departamento de contabilidad deberá presentar todos los documentos (requisición, orden de compra, copia de factura, copia de contraseña de pago), adjuntando un Voucher, en el cual se detalla en forma clara el beneficiario del cheque, números y montos de facturas que son canceladas



A este Voucher se emitirán tantas copias como facturas sean canceladas, de tal manera que cada una de ellas (las facturas) estén archivadas con su correspondiente copia de Voucher que ampara su cancelación. Luego, el departamento de contabilidad realizará el registro contable correspondiente para descargar la cuenta por pagar para luego archivar los documentos de la siguiente manera:



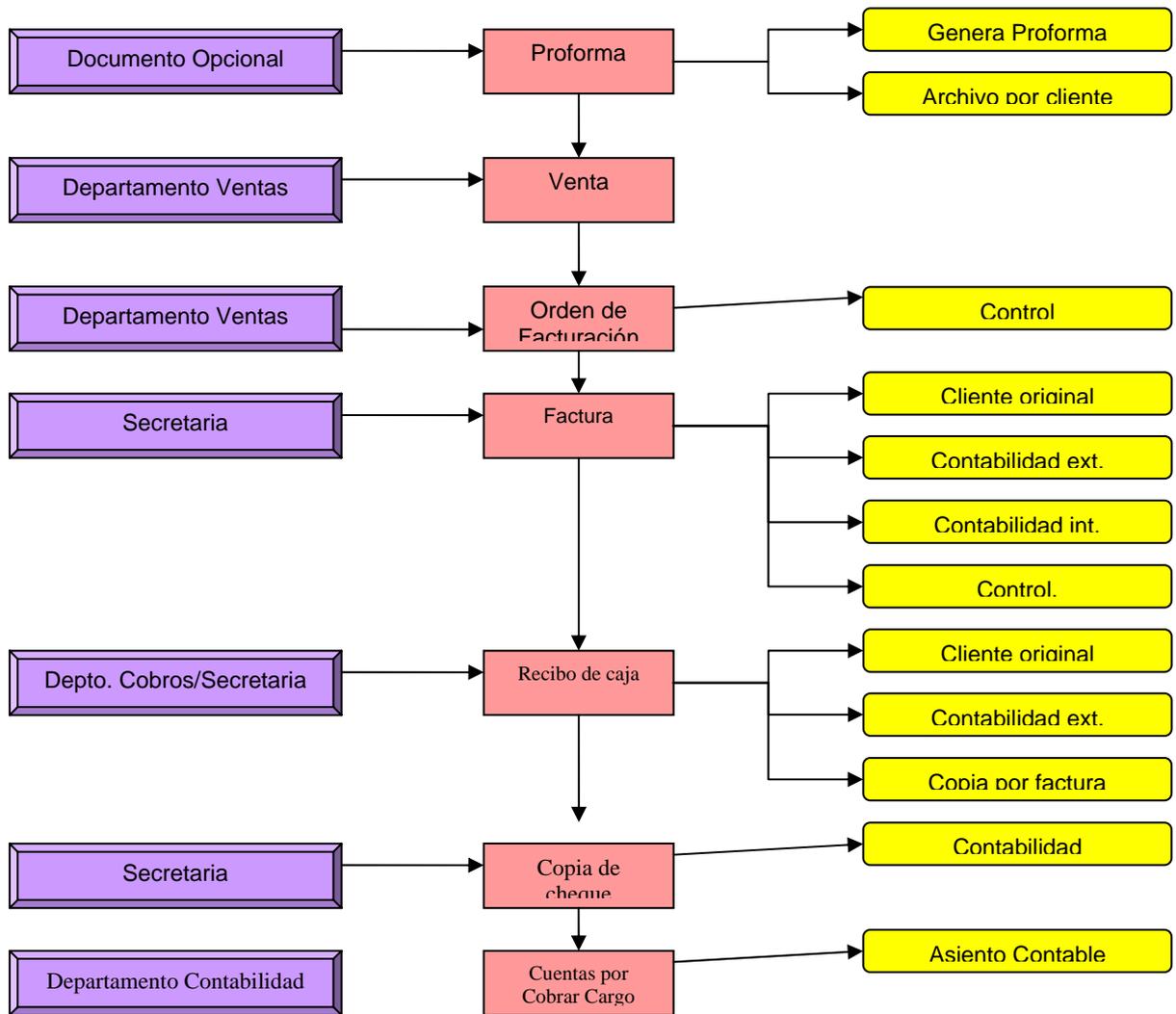
Requisición de Compras	de Archivo Departamento de Compras.
Orden de Compra	de Archivo Departamento de Compras.
Copia de Factura	de Archivo específico de las compras hechas a dicho proveedor.
Contraseña de pago	Se adjunta a la original y puede ser destruida.
Voucher	de Registro Departamento de Contabilidad.



### **2.5.1.2 Cuentas por Cobrar:**

El sistema de cuentas por cobrar puede o no iniciarse con la pro forma de venta, debido a que puede darse el caso en que ya sea un nuevo cliente o uno actual necesiten conocer los precios o descripción del producto para poder autorizar la compra. En caso que se emita una Pro forma, esta deberá ser enviada, vía fax o físicamente al cliente en original y una copia deberá ser incluida en los documentos de la cuenta por cobrar. Una vez establecida la venta, deberá emitirse una Orden de Facturación o una Orden de Servicio según sea el caso. El primer caso (orden de facturación), aplicará cuando sea un producto del inventario, y el segundo (orden de servicio), aplicará cuando se realice un servicio y deba detallarse en la factura el valor del servicio y repuestos incluidos en el mismo. La secretaria de ventas deberá emitir la Factura correspondiente basándose en la orden ya sea de facturación o de servicio. El original de dicha factura deberá entregarse al cliente comprador, la copia color rosado deberá archivarse junto con la documentación que será posteriormente enviada a la oficina de contabilidad fiscal. Una tercera copia (verde) será archivada por el departamento de contabilidad interna. Adicionalmente deberá hacerse una fotocopia de la factura para ser adjuntada a los documentos de la cuenta por cobrar. En este momento, el departamento de contabilidad debe realizar el registro contable para establecer la cuenta por cobrar en el sistema.

Al momento de recibir el pago, la secretaria de ventas o la persona encargada de los cobros, debe emitir un Recibo de Caja, en el cual se detallará el monto y facturas que se cancelan en dicho documento. El original de recibo será entregado al cliente, la copia (azul) será archivada por el departamento de contabilidad. Adicionalmente, deberán hacerse tantas fotocopias como facturas sean canceladas por el recibo de caja. El departamento de contabilidad hará una fotocopia del cheque recibido como referencia en caso de litigio o pérdida del mismo, para luego descargar del sistema la cuenta por cobrar.



Los documentos de la cuenta por cobrar deberán archivar de la siguiente manera:

Documento	Destino
Pro forma	Archivo Individual del Cliente.
Orden de Facturación	Archivo general de órdenes de facturación.
Orden de Servicio	Archivo departamento de servicio.
Copia de la Factura	Archivo individual del cliente.
Recibo de caja	Adjuntar a cada copia de factura.
Copia de Cheque	Archivo General de Cheques



## **2.5.2 EL CONTADOR DE LA EMPRESA**

Escoger bien al contador de la empresa, es muy importante. Primero, porque va a ser él quien tenga conocimiento directo con lo que está sucediendo en el negocio, y segundo, porque va a saber cual es la situación financiera real.

Para seleccionar al contador, habrá de hacerle las siguientes preguntas:

- Cuanto tiempo tiene de haberse graduado, si está actualmente estudiando en la universidad y qué tan avanzado se encuentra.
- Qué experiencia tiene y cuanto tiempo laboró en su anterior trabajo.
- Realizar algunas preguntas acerca de los estados financieros básicos para establecer el grado de conocimiento que posee referente a los mismos.
- Conocimiento de procedimientos y leyes tributarias.
- Tratándose de una pequeña empresa que se inicia, sería recomendable conocer que experiencia posee en la apertura y desarrollo de un negocio.

## **2.5.3 APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA EN PEQUEÑAS EMPRESAS**

Una computadora trabaja más rápido que cualquier dispositivo mecánico. Es por ello, que ya muchas empresas, de acuerdo a sus posibilidades, están instalando sistemas computarizados. Utilizar la computadora puede ser de gran beneficio para la empresa, ya que mucho del trabajo que realizan los empleados podrá ser realizado por una sola persona, quedando esos empleados disponibles para hacer otros trabajos.



Una gran ventaja que tiene el uso de la tecnología es que además de facilitar el trabajo contable puede ser utilizada para la publicidad de la empresa, controles de inventario, y otras múltiples actividades relacionadas en particular con cada empresa. Sin embargo, para una empresa pequeña puede ser costoso, y el trabajo por ser poco y no muy recargado, quizá se pueda hacer manualmente, teniendo así un menor costo.

Hoy día, el uso de la tecnología se ha generalizado desde los grandes negocios, hasta los pequeños que cuentan con una ayuda al mismo tiempo que se requiere de un determinado “software”, o sea la calidad de los programas que estén instalados en el equipo. Para citar un ejemplo, una pequeña empresa puede hacer caso omiso de mucha papelería tal como preformas, pedidos, contraseñas de pago, etc., puesto que pueden ser cada uno de estos formatos creados perfectamente en la computadora, pueden ampliarse tanto la información de la empresa (por ejemplo los 8 dígitos de los números telefónicos), como la forma de presentación de dichos documentos. Las facturas contables serían los documentos más importantes para ordenar de la imprenta por estar debidamente autorizadas y numeradas.

Los sistemas de “punto de venta”, que no son más que una caja registradora, agilizan el procedimiento de compra-venta, puesto que negocios tales como venta de fotocopias, recuerdos, y una gran variedad de artículos pequeños son facturados con una rapidez tal que los clientes quedan satisfechos por la eficiencia del negocio. Hablando de la eficiencia de un negocio, es ahora costumbre que al llegar a un establecimiento y todavía facturan de una manera manual, nos parece un tanto anticuado y tardado, considerando que es necesario que en la factura se incluyan tanto el código del producto, su descripción y el precio unitario, situación que es desempeñada en cuestión de segundos por una computadora.



Es necesario hacer ver que en Guatemala, los costos de las computadoras se han reducido en los últimos años, al mismo tiempo que cada vez los sistemas de crédito son más accesibles para cualquier tipo de empresa, lo cual constituyen en una muy buena oportunidad de adquirir una computadora y ayudarse en procesos tales como:

- Facturación
- Inventarios
- Cuentas corrientes, etc.

Considerando los factores enumerados anteriormente, se incluyen algunos datos de la encuesta nacional de la Micro y Pequeña empresa que sustentan los argumentos enunciados (Ver anexo 5).



### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERALES**

- 3.1.1** Crear una Guía teórica-básica de fácil acceso y comprensión para la administración eficiente de una pequeña empresa,
- 3.1.2** Contribuir a reducir el índice de cierres de pequeñas empresas por fracaso en la mala planificación y administración.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- 3.2.1** Establecer parámetros teóricos de administración para un empresario-gerente que sean mínimos y se adapten a los cambios de mercado.
- 3.2.2** Maximizar el rendimiento de la inversión de una pequeña empresa.
- 3.2.3** Crear una cultura de planificación y ejecución en base a la misma.
- 3.2.4** Presentar una guía de fácil entendimiento general para la administración y planificación de una pequeña empresa en donde se describen brevemente algunas herramientas a tomar en cuenta al iniciar o desarrollar una pequeña empresa.(VER ANEXO 6)



## 4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se incluyen datos de la encuesta denominada “Encuesta Nacional sobre la Micro y Pequeña Empresa en Guatemala” del año 2006, presentada en el “Encuentro por el Migrante” organizada por el Ministerio de Economía y elaborada por la ONG Gauss, de acuerdo a la siguiente ficha técnica:

- **Tamaño de la muestra:** 1,324 entrevistas, 87.8% área urbana y 12.2 área rural
- **Diseño de Muestra:** Aleatorio, Estratificado y por ubicación geográfica
- **Método:** Entrevista Directa, Cara a cara
- **Cobertura:**
  - Región Metropolitana (Departamento de Guatemala)
  - Región Norte (Alta Verapaz y Baja Verapaz)
  - Región Nor Oriente (Izabal, Chiquimula, Zacapa, El Progres|o)
  - Región Sur Oriente (Jalapa, Jutiapa, Santa Rosa)
  - Región Central (Chimaltenango, Escuintla, Sacatepéquez)
  - Región Sur Occidente (Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos, Sololá, Suchitepéquez, Totonicapán)
  - Región Nor Occidente (Huehuetenango, El Quiché)
  - Región Petén (El Petén)
- **Periodo de Referencia:** Junio 2,006
- **Nivel de Confianza:** 95 %
- **Por regiones:**

Region	Porcentaje		TOTAL
	Urbano	Rural	
Metropolitana	96.08	3.92	100.00
Norte	85.09	14.91	100.00
Nor Oriente	85.06	14.94	100.00
Sur Oriente	89.68	10.32	100.00
Central	82.58	17.42	100.00
Sur Occidente	82.42	17.58	100.00
Nor Occidente	84.68	15.32	100.00
Petén	83.33	16.67	100.00





## 5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
EL PROBLEMA	■	■														
OBJETIVOS	■	■														
NIVELES DE INVESTIGACIÓN	■	■	■													
METODOLOGIA Y TECNICAS	■	■	■													
LOS RECURSOS	■	■	■													
ESQUEMA O DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	■	■	■	■	■	■										
RECOPIACIÓN DE DATOS	■	■	■	■	■	■										
VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS	■	■	■	■	■	■										
SOLUCIÓN DE HIPOTESIS	■	■	■	■	■	■										
ELABORACIÓN DE TRABAJO	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
PRESENTACIÓN PRELIMINAR DEL TRABAJO									■							
CORRECCIONES									■	■	■	■	■	■	■	
PRESENTACIÓN FINAL Y APROBACIÓN																■



## 6 RECURSOS

- RECURSOS HUMANOS:
  - Lic. Wallace Anderson (asesor). Ingeniero Eléctrico. Maestría en Administración egresado de la Universidad Francisco Marroquín.
  - Lic. Daniel Ortiz (revisor de tesis)
  - Lic. Sebastián Herrera (revisor de tesis).
  
- RECURSOS MATERIALES:
  - Computadora Portátil.
  - Biblioteca Universidad Francisco Marroquín.
  - Librerías para compra de materiales y papelería.
  - Servicio de Internet
  - Libros
  
- RECURSOS FINANCIEROS:

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO
1	Cartucho de tinta	Q.175.00
15	Parqueos	Q.40.00
150	Fotocopias	Q.112.50
5	Galones Gasolina	Q.135.00
1	Servicio Internet	Q350.00
1	Depreciación equipo de informática	Q826.00
1	Electricidad	Q210.00
TOTAL		Q.1,848.00



## 7 BIBLIOGRAFÍA

Irene Maria Minaldo de Alfaro. **GUÍA PARA LA INICIACIÓN DE UN PEQUEÑO NEGOCIO PROPIO EN GUATEMALA.** Tesis Facultad de Ciencias Económicas Universidad Francisco Marroquín. Guatemala 1980. pp.85.

Louis L. Allen. **INICIACIÓN, FINANCIAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE SU PROPIA EMPRESA.** Editorial Azteca. México 1968.

Castillo Camino, Tossana; Herbrueguer, Herman. **ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA MANUFACTURERA GUATEMALTECA.** Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín. Guatemala 1980, pp. 85

Pyle, White, Larson. **PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE CONTABILIDAD.** Editorial CECSA, Mexico 1992. pp 1117

Harol Koontz Heinz Wehrich. **ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL.** Editorial McGraw-Hill. Mexico 1994. pp. 745

Gauss, **ENCUESTA NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA,** Junio de 2006, Seminario “Encuentro por el Migrante”, Ministerio de Economía de Guatemala



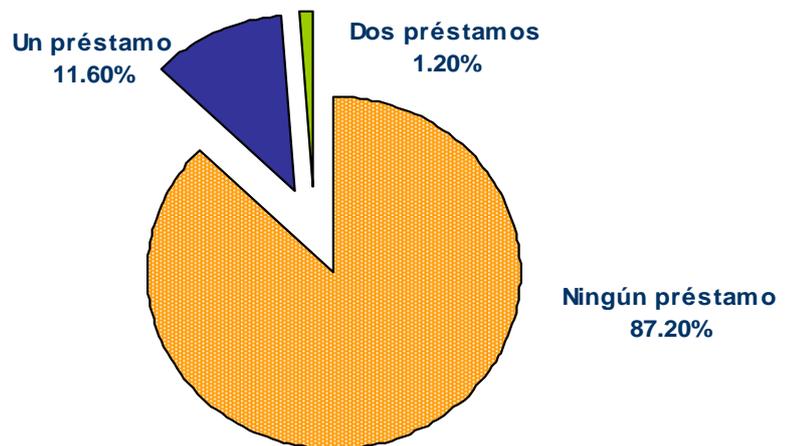
## ANEXOS 1

Al preguntarle a los pequeños empresarios sobre cuál fue el origen del financiamiento para el inicio de su empresa, contestaron lo siguiente:

No	Origen del Dinero	Porcentaje
1	Ahorros propios	80.00
2	Institucion bancaria	6.70
3	Amigos o parientes	4.60
4	Liquidacion empleo anterior	2.40
5	Cooperativa de ahorro y credito	1.30
6	Prestamistas particulares	1.30
7	Donaciones, regalos, herencias, etc.	1.30
8	Por venta de activos, bienes o animales	1.00
9	Credito proveedores	0.80
10	ONG	0.50
11	Otro tipo de cooperativa	0.10
<b>Total</b>		<b>100.00</b>

¿Cuántos préstamos recibió en el año de 2005?

No. De Préstamos	Porcentaje
Ningún préstamo	87.20
Un préstamo	11.60
Dos préstamos	1.20
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



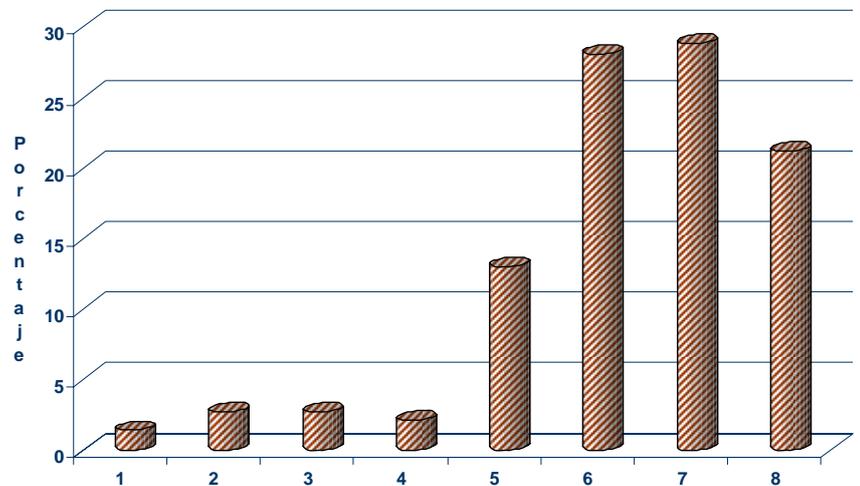


¿Origen del préstamo?

Quién le Otorgó	Porcentaje
Institucion bancaria	76.30
Cooperativa de ahorro y credito	8.30
ONG	7.70
Amigos o parientes	3.60
Otro tipo de cooperativa	2.40
Prestamistas particulares	1.20
Bancos comunales	0.50
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

¿Cuál fue el monto del último préstamo?

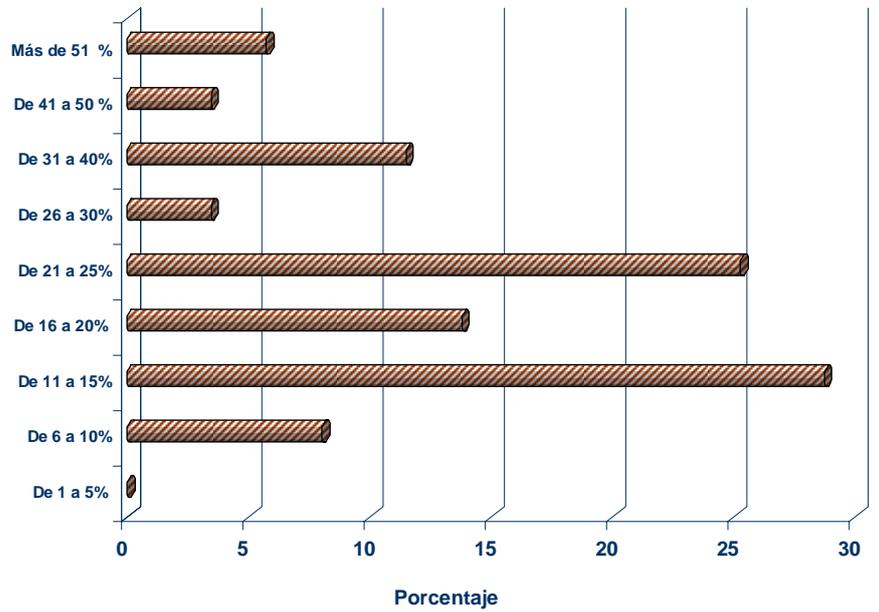
No	Monto (en Q. Q.)	Porcentaje
1	1 - 1000	1.40
2	1001-2000	2.70
3	2001-3000	2.70
4	3001-4000	2.10
5	4001-5000	13.00
6	5001-10000	28.10
7	10001-25000	28.80
8	25001 o más	21.20
	<b>Total</b>	<b>100.00</b>





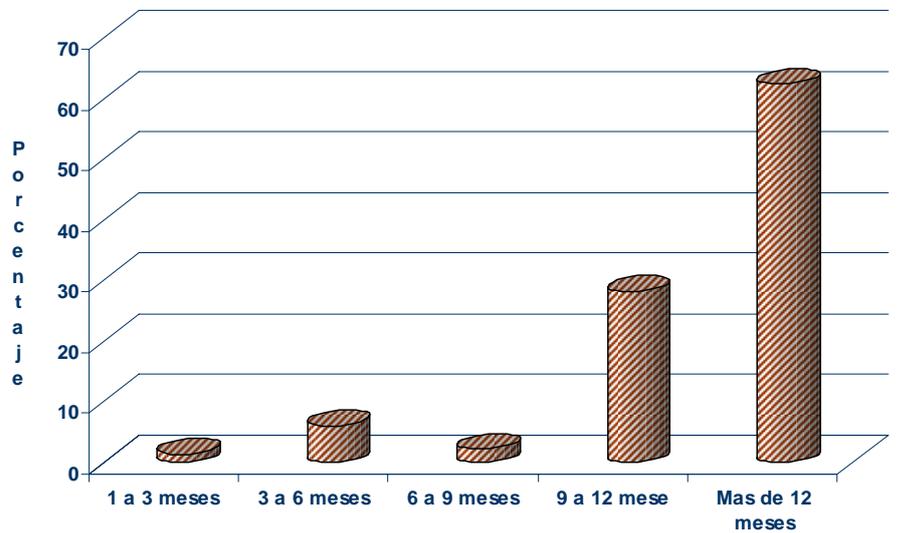
¿Cuál fue la tasa de interés anual del último préstamo?

Tasa de Interés anual	Porcentaje
De 1 a 5%	-
De 6 a 10%	8.05
De 11 a 15%	28.74
De 16 a 20%	13.79
De 21 a 25%	25.29
De 26 a 30%	3.45
De 31 a 40%	11.49
De 41 a 50 %	3.45
Más de 51 %	5.75
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



¿Cuál fue el plazo en meses para cancelar el último préstamo?

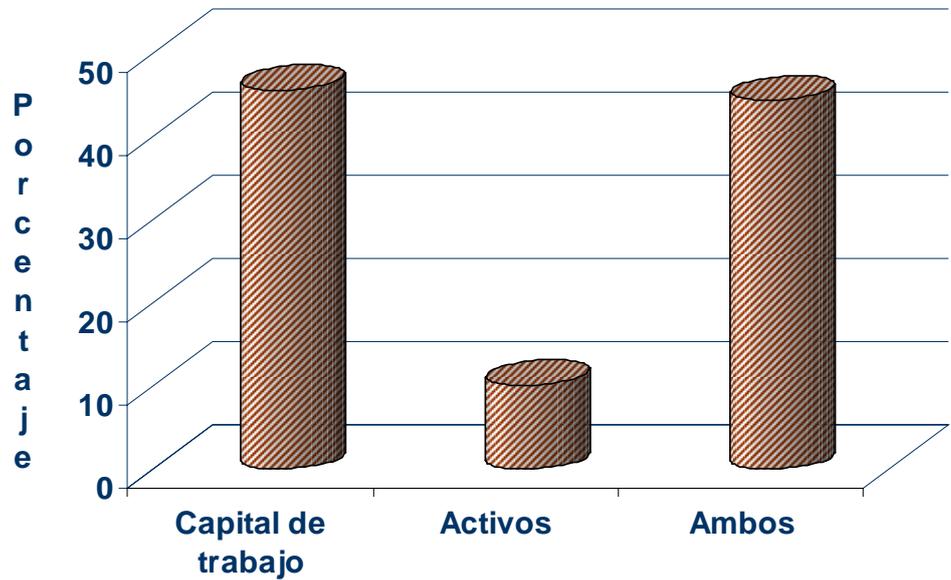
Plazo en Meses	Porcentaje
1 a 3 meses	1.30
3 a 6 meses	6.00
6 a 9 meses	2.10
9 a 12 mese	28.20
Mas de 12 meses	62.40
<b>Total</b>	<b>100.00</b>





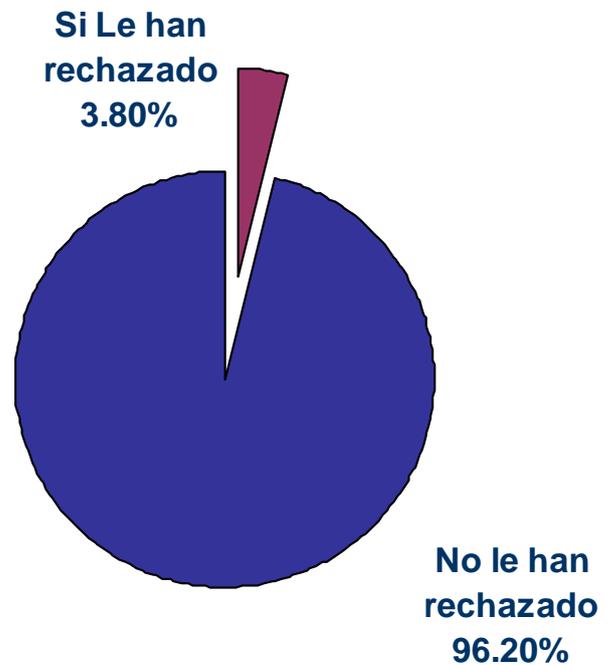
¿En qué invirtió el dinero del último préstamo recibido?

Destino	Porcentaje
Capital de trabajo	45.60
Activos	10.10
Ambos	44.30
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



¿Le han rechazado alguna solicitud de préstamo en el año de 2006?

Le han Rechazado	Porcentaje
Si Le han rechazado	3.80
No le han rechazado	96.20
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



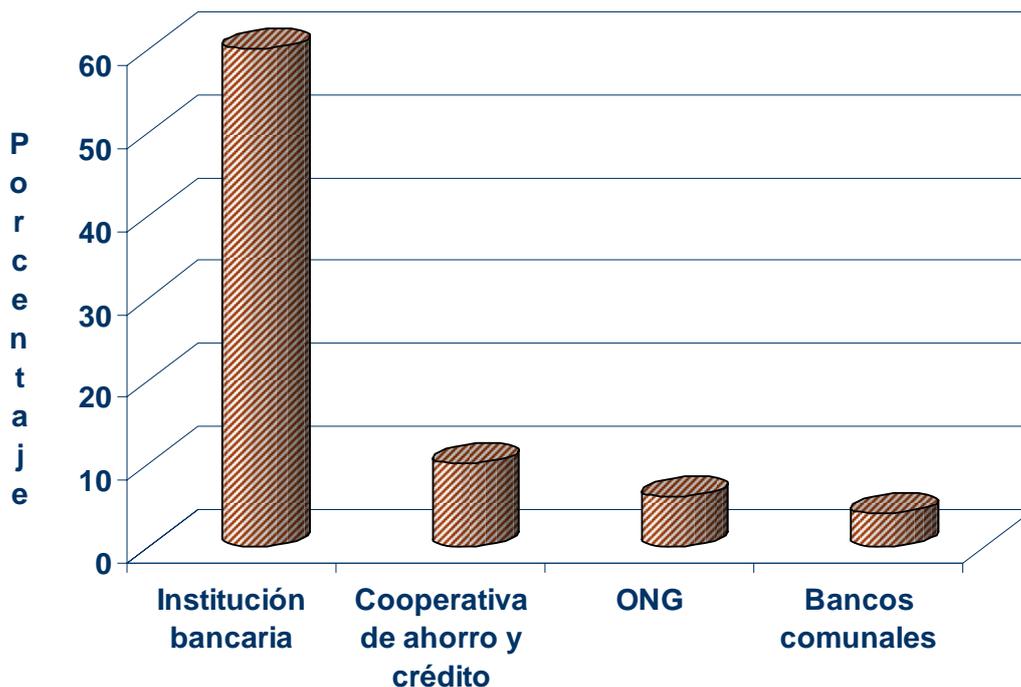


¿Razón por la cual le fue rechazada la solicitud de préstamo?

Motivo del Rechazo	Porcentaje
Sin garantía fiduciaria, hipotecaria, prendaria	34.00
Falta de documentación	26.00
No cumplió otros requisitos	26.00
Retraso en un crédito anterior	8.00
Monto alto del préstamo solicitado	6.00
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

¿Qué institución rechazó la solicitud de préstamo?

Porcentaje que proviene de la empresa	Porcentaje
Totalidad del ingreso familiar	33.40
Más de la mitad (del 50% al 99%)	35.40
Menos de la mitad (del 1% al 49%)	24.80
No depende del negocio	6.40
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>

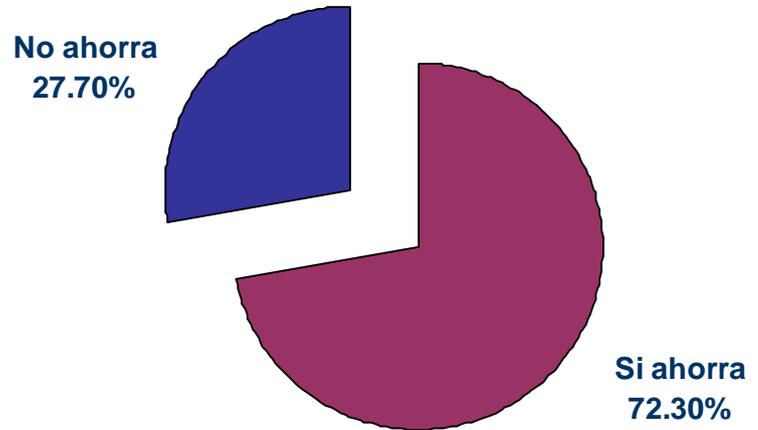




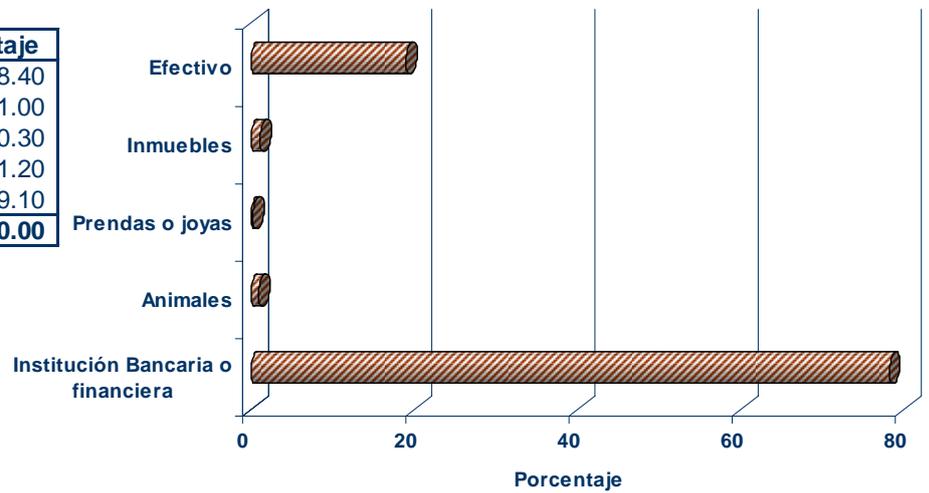
## Niveles de ahorro

¿Cuál es el medio o lugar donde ahorra?

Ahorra	Porcentaje
Si ahorra	72.30
No ahorra	27.70
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



Cómo Ahorra	Porcentaje
Institución Bancaria o financiera	78.40
Animales	1.00
Prendas o joyas	0.30
Inmuebles	1.20
Efectivo	19.10
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



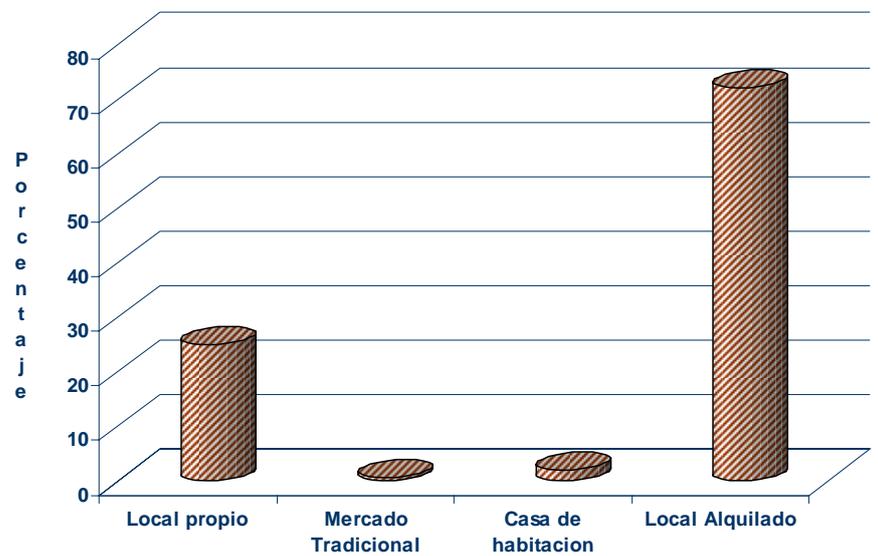


## ANEXO 2.

A continuación algunos datos que soportan lo anteriormente expuesto de acuerdo a la Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa:

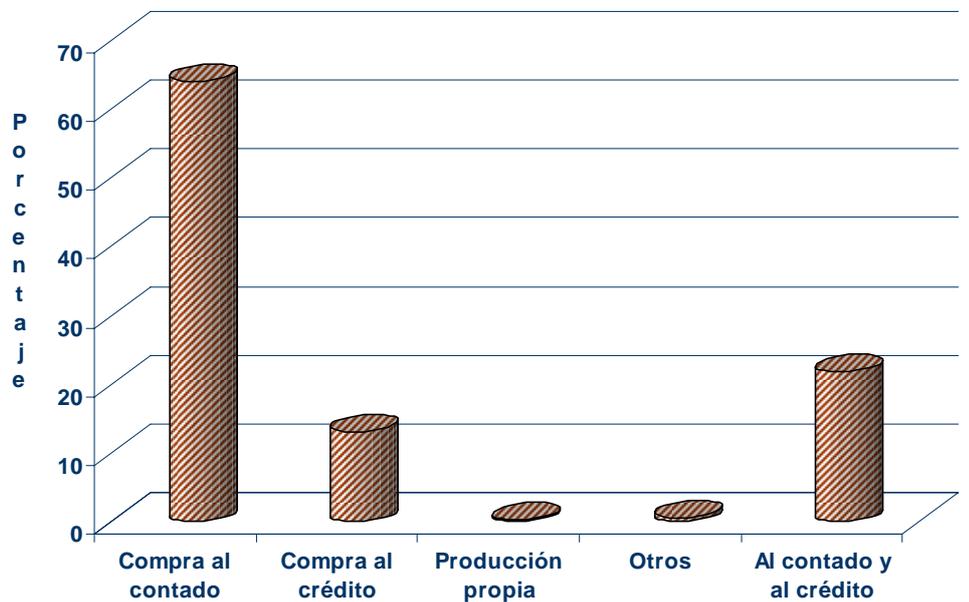
¿En dónde se ubica la empresa?

Ubicación	Porcentaje
Local propio	25.00
Mercado Tradicional	0.80
Casa de habitación	2.10
Local Alquilado	72.10
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



¿De qué forma compra la materia prima?

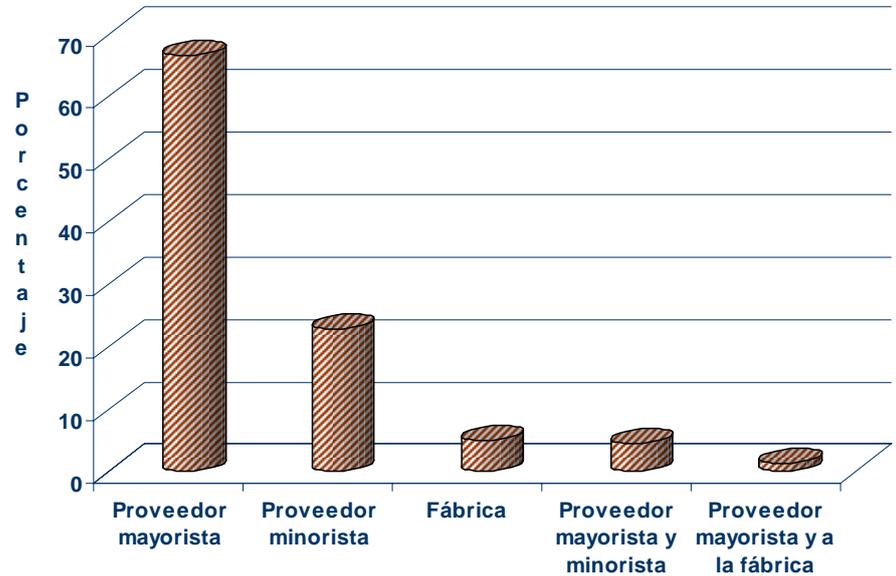
Forma de compra	Porcentaje
Compra al contado	64.10
Compra al crédito	13.10
Producción propia	0.30
Otros	0.60
Al contado y al crédito	21.90
<b>Total</b>	<b>100.00</b>





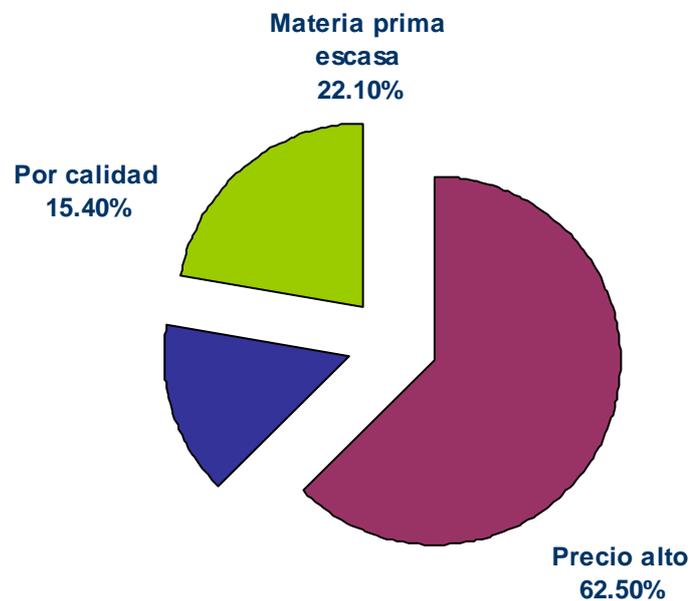
## ¿En Dónde Compra la Materia Prima?

En donde compra	Porcentaje
Proveedor mayorista	66.70
Proveedor minorista	22.80
Fábrica	4.90
Proveedor mayorista y minorista	4.40
Proveedor mayorista y a la fábrica	1.20
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



## ¿Por qué razón tiene dificultad en la compra de materia prima?

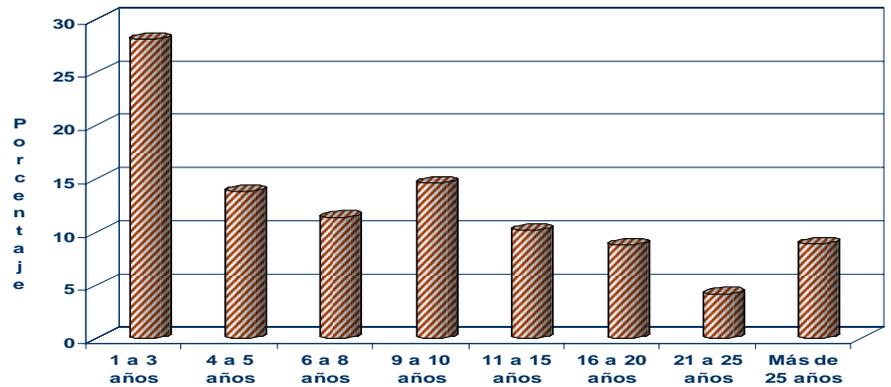
Razón	Porcentaje
Precio alto	62.50
Por calidad	15.40
Materia prima escasa	22.10
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>





## ANEXO 3

Años de Trabajo	Porcentaje
1 a 3 años	28.10
4 a 5 años	13.80
6 a 8 años	11.40
9 a 10 años	14.60
11 a 15 años	10.20
16 a 20 años	8.80
21 a 25 años	4.20
Más de 25 años	8.90
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



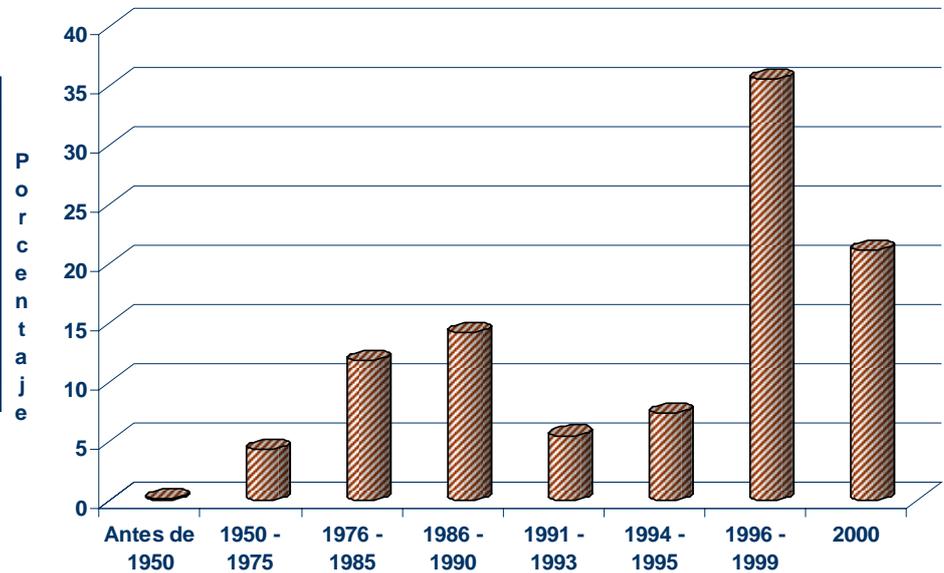
¿Cuál era la ocupación del propietario de una Pequeña Empresa antes de su apertura?

No	Ocupación del propietario	Porcentaje
1	Empleado de otro negocio	33.40
2	Propietario de otro negocio	27.60
3	Oficios domésticos no remunerados	13.50
4	Estudiante	9.50
5	Campesino o jornalero	7.60
6	Otros	7.10
7	Desempleado	0.50
8	Trabajador doméstico	0.50
9	Servicio militar	0.30
<b>Total</b>		<b>100.00</b>



¿En qué año inició esta empresa?

Año de Inicó	Porcentaje
Antes de 1950	0.20
1950 - 1975	4.30
1976 - 1985	11.80
1986 - 1990	14.20
1991 - 1993	5.50
1994 - 1995	7.40
1996 - 1999	35.50
2000	21.10
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



¿Con cuántos trabajadores inició la empresa y cuántos tiene actualmente?

CANTIDAD	TRABAJADORES	
	AL INICIO	ACTUALMENTE
	Porcentaje	Porcentaje
1 trabajador propietario	53.90	94.60
2 a 3 trabajadores	41.60	5.10
4 a 6 trabajadores	3.80	0.30
7 a 10 trabajadores	0.50	-
11 a 15 trabajadores	0.10	-
Más de 15 trabajadores	0.10	-
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>



## Anexo 4

Indique algunos de sus planes para el año 2007 en cuanto al desarrollo de su empresa:

PLANES	PORCENTAJE		
	Primera Mención	Segunda Mención	Tercera Mención
Ampliar el negocio	13.70	13.20	-
Mayor surtido de productos	7.50	25.30	-
Crecer el negocio	5.40	3.40	3.80
Abrir una sucursal	4.50	9.20	29.60
Mayor inversión	3.90	10.90	18.50
Mejorar el nivel de ventas	3.20	2.90	7.40
Mantenerse	3.10	1.10	-
Comprar equipo y maquinaria	1.80	12.10	18.50
Mejor atención al cliente	0.90	-	-
Modernizar el negocio	0.60	-	-
Remodelación de las instalaciones	0.60	2.30	3.70
Asegurar el negocio	0.60	-	-
Tener variedad de productos	0.50	0.60	-
Cambiar de ubicación	0.50	2.30	-
Hacer un préstamo para el negocio	0.50	1.70	-
Publicidad	0.50	1.70	-
Cerrar el negocio	0.40	-	-
Estar solvente	0.40	-	-
Acreditar la empresa	0.40	1.10	3.70
Estabilidad del negocio	0.30	-	-
Aumento de clientes	0.30	1.70	-

PLANES	PORCENTAJE		
	Primera Mención	Segunda Mención	Tercera Mención
Contratar más personal	0.30	2.90	7.40
Poner otro tipo de negocio	0.30	1.70	-
Exportar	0.20	-	-
Administrar mejor el negocio	0.20	-	-
Registrar la empresa	0.20	-	-
Comprar una computadora para la empresa	0.20	-	-
Recibir capacitación para el negocio	0.10	-	-
Comprar local para la empresa	0.10	1.20	3.70
Mejorar precios de venta	0.10	0.60	-
Vender el negocio	0.10	-	-
Ahorrar capital	0.10	-	-
Comprar vehículos de reparto	0.10	0.60	-
Comprar llantas	0.10	0.60	-
Formar una sociedad	0.10	-	-
Adquirir otro vehículo	0.10	-	-
Crear una bodega	0.10	-	-
Importar productos	0.10	-	-
Implementar el servicio a domicilio	0.10	1.20	-
Hacer reparaciones e instalaciones en el local	-	-	3.70
Ninguno	39.40	1.70	-
No sabe	7.90	-	-
No respondió	0.50	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>



Mencione los principales problemas por el que atraviesa el desarrollo de su producto:

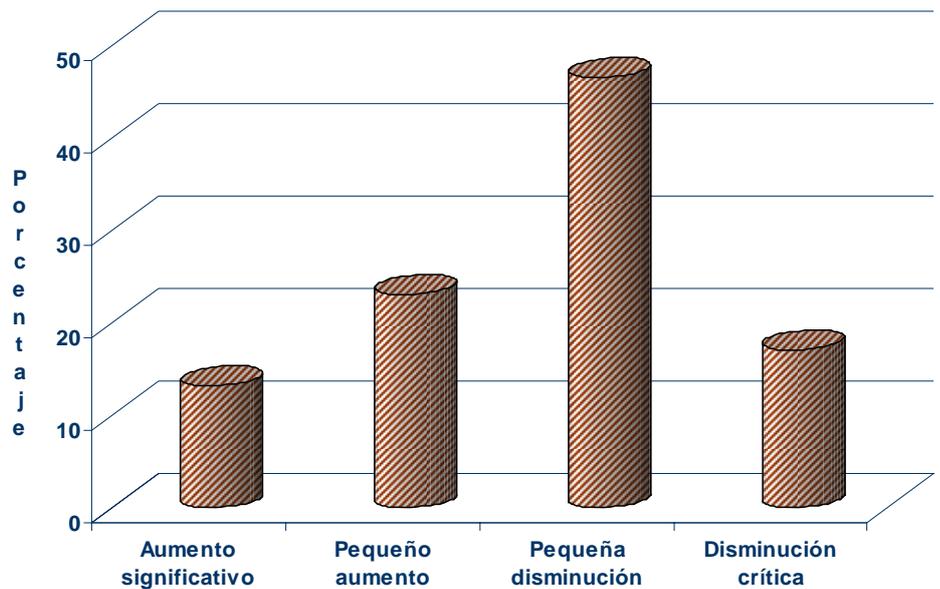
Cuál es el principal problema	PORCENTAJE		
	Primera Mención	Segunda Mención	Tercera Mención
No tiene problemas	61.30	0.40	-
Inseguridad	7.10	17.10	11.30
Competencia	6.20	18.30	20.90
Falta de capital para inversión	4.40	7.10	3.50
No Sabe	3.90	3.80	8.70
Pocas ventas	2.90	2.50	1.70
Pago de local	1.80	6.30	9.60
Delincuencia	1.60	6.70	2.60
Problemas económicos	1.40	2.90	3.50
Precios altos	1.30	8.80	14.80
Necesita mayor espacio	1.30	1.70	0.90
Pocos clientes	0.90	3.30	5.20
Ubicación del negocio	0.80	3.80	1.70
Esacaces de Producto	0.70	2.50	2.60
Baja demanda de trabajo	0.70	1.30	1.70
Falta de parqueo para clientes	0.60	2.50	1.70
Falta de Personal	0.50	2.10	-
Atos costos en materia prima	0.40	1.30	0.90
Local Pequeño	0.20	1.70	-
Falta de apoyo financiero	0.20	0.80	0.90
Desplazamiento tecnológico	0.10	-	0.90

Cuál es el principal problema	PORCENTAJE		
	Primera Mención	Segunda Mención	Tercera Mención
Falta y costo del agua	0.10	0.40	0.80
Falta de Publicidad	0.10	0.40	-
Mala calidad del producto	0.10	-	-
Falta de maquinaria	0.10	0.40	-
Disponibilidad de recursos	0.10	-	-
Competencia desleal	0.10	0.70	-
Sector de riesgo para el negocio	0.10	0.40	0.80
Accesibilidad	0.10	-	-
Falta de transporte	0.10	0.40	-
EMETRA	0.10	-	-
Instalaciones en mal estado	0.10	-	-
Falta de herramientas	0.10	0.40	-
Altos costos de operación	0.10	0.40	1.70
Negocio lejos del hogar	0.10	-	-
Piden facturas	0.10	-	-
Mal estado de equipo de trabajo	0.10	-	-
Falta de clientes	0.10	-	-
Alza a la energía eléctrica	-	0.40	0.90
Precio del gas propano	-	-	0.90
Desabastecimiento	-	0.80	-
Pago de Impuestos	-	-	0.90
Contrabando de mercadería	-	-	0.90
Falta de apoyo técnico	-	0.40	-
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>



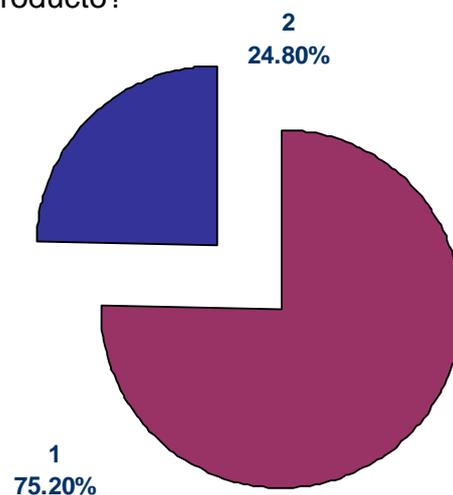
¿Cómo ha sido la variación de la venta de su producto en el mercado?

Variación	Porcentaje
Aumento significativo	13.20
Pequeño aumento	23.10
Pequeña disminución	46.60
Disminución crítica	17.10
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



¿Cómo establece el precio de venta de su producto?

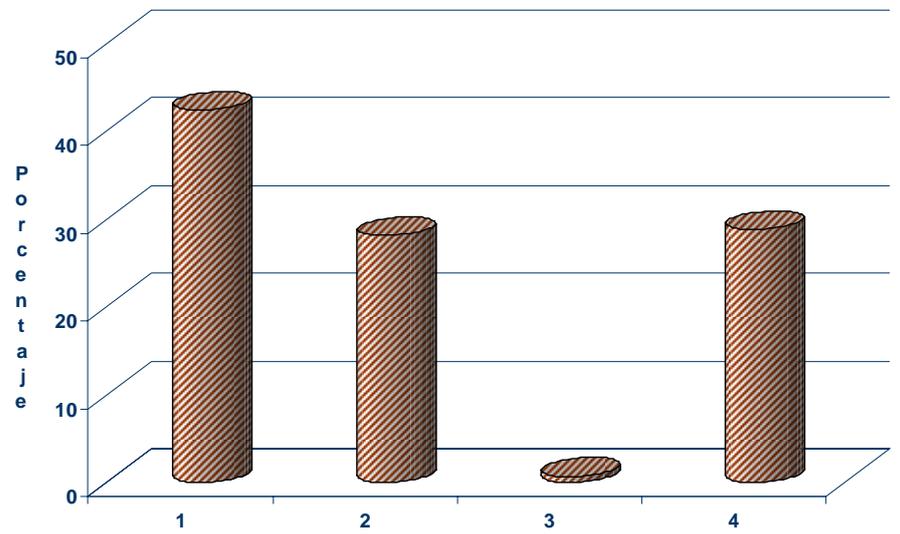
No	Cómo Establece	Porcentaje
1	Costo más un margen de ganancia	75.20
2	El valor del producto en el mercado	24.80
	<b>Total</b>	<b>100.00</b>





¿Cuál es generalmente el destino de sus productos o servicios?

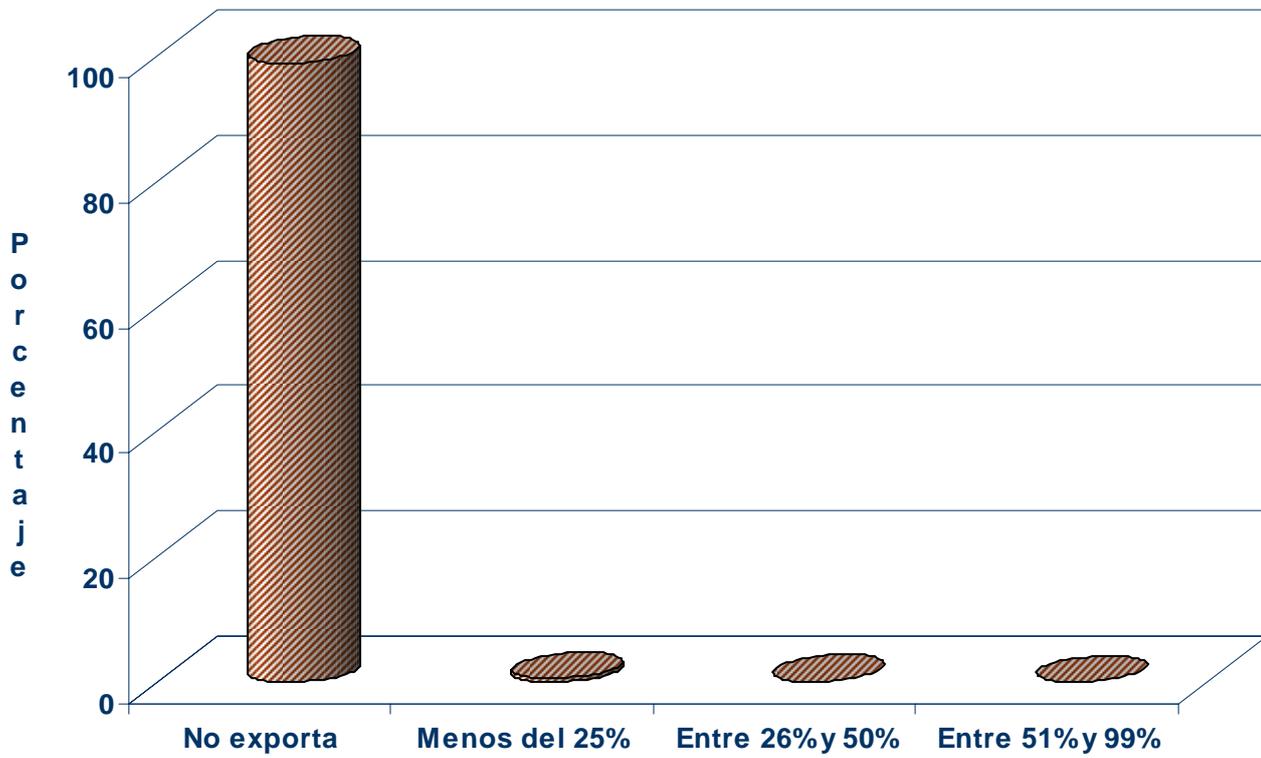
No	Destino	Porcentaje
1	Personas del barrio o comunidad	42.40
2	Personas fuera del barrio o comunidad	28.10
3	Empresas manufactureras (para insumo)	0.70
4	Personas dentro y fuera del barrio o comunidad	28.80
<b>Total</b>		<b>100.00</b>





## ANEXO 5

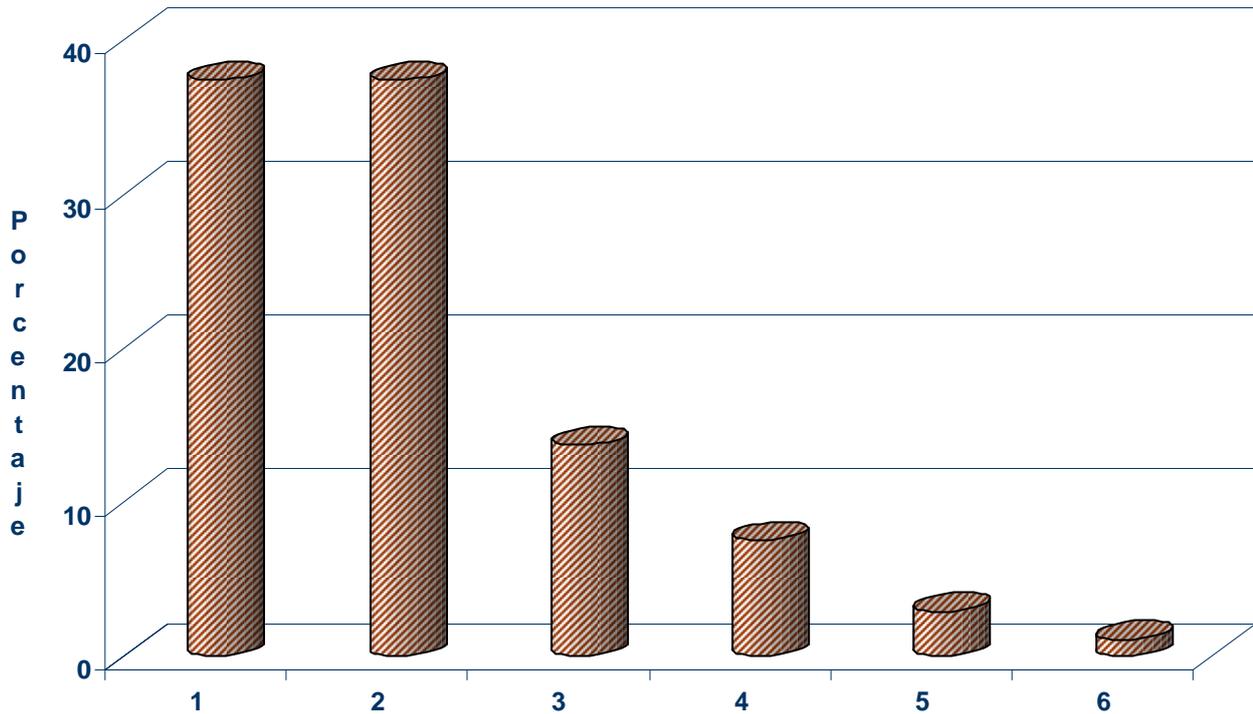
¿Cuánto de su producción exporta?



Cuánto Exporta	Porcentaje
No exporta	99.10
Menos del 25%	0.60
Entre 26% y 50%	0.20
Entre 51% y 99%	0.10
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



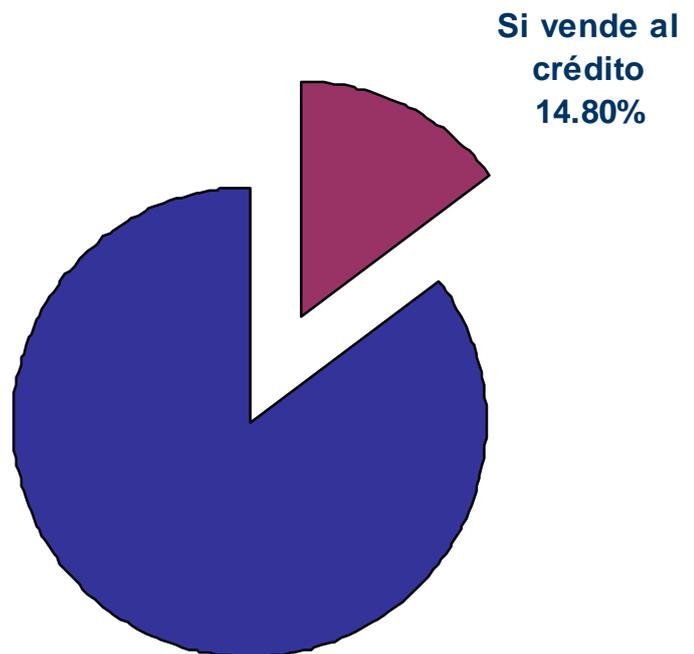
¿Cuál es el volumen de ventas al mes?



No	Volúmen de Ventas	Porcentaje
1	0 - 1,000 quetzales	37.40
2	1,001 - 5,000 quetzales	37.40
3	5,001 - 10,000 quetzales	13.70
4	10,001 - 25,000 quetzales	7.50
5	25,001 - 50,000 quetzales	2.90
6	50,001 - 100,000 quetzales	1.10
<b>Total</b>		<b>100.00</b>

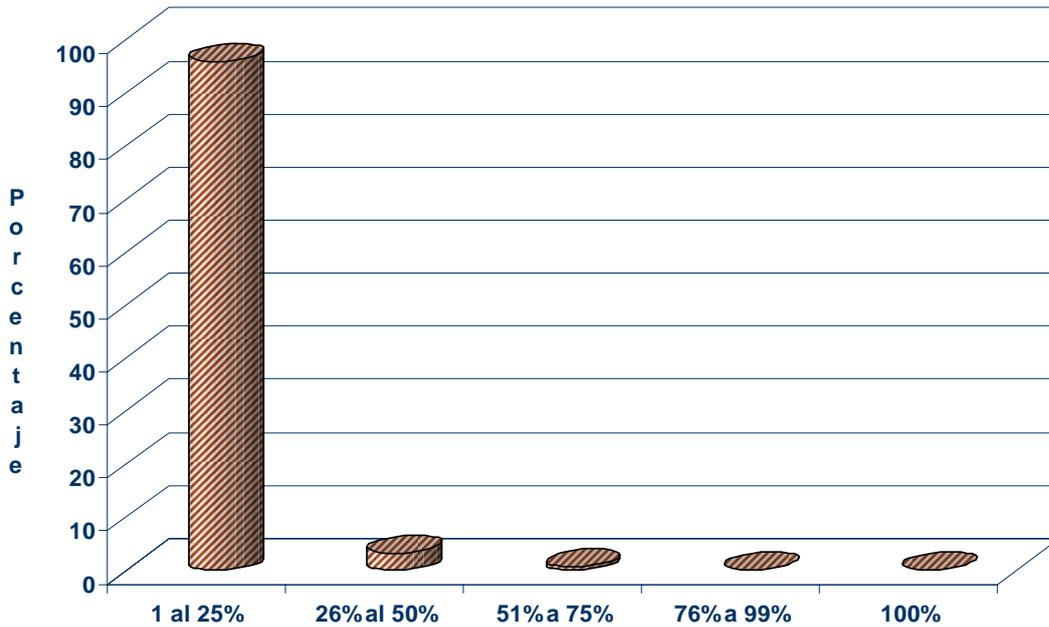
¿La empresa vende al Crédito?

Vende al Crédito	Porcentaje
Si vende al crédito	14.80
No vende al crédito	85.20
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



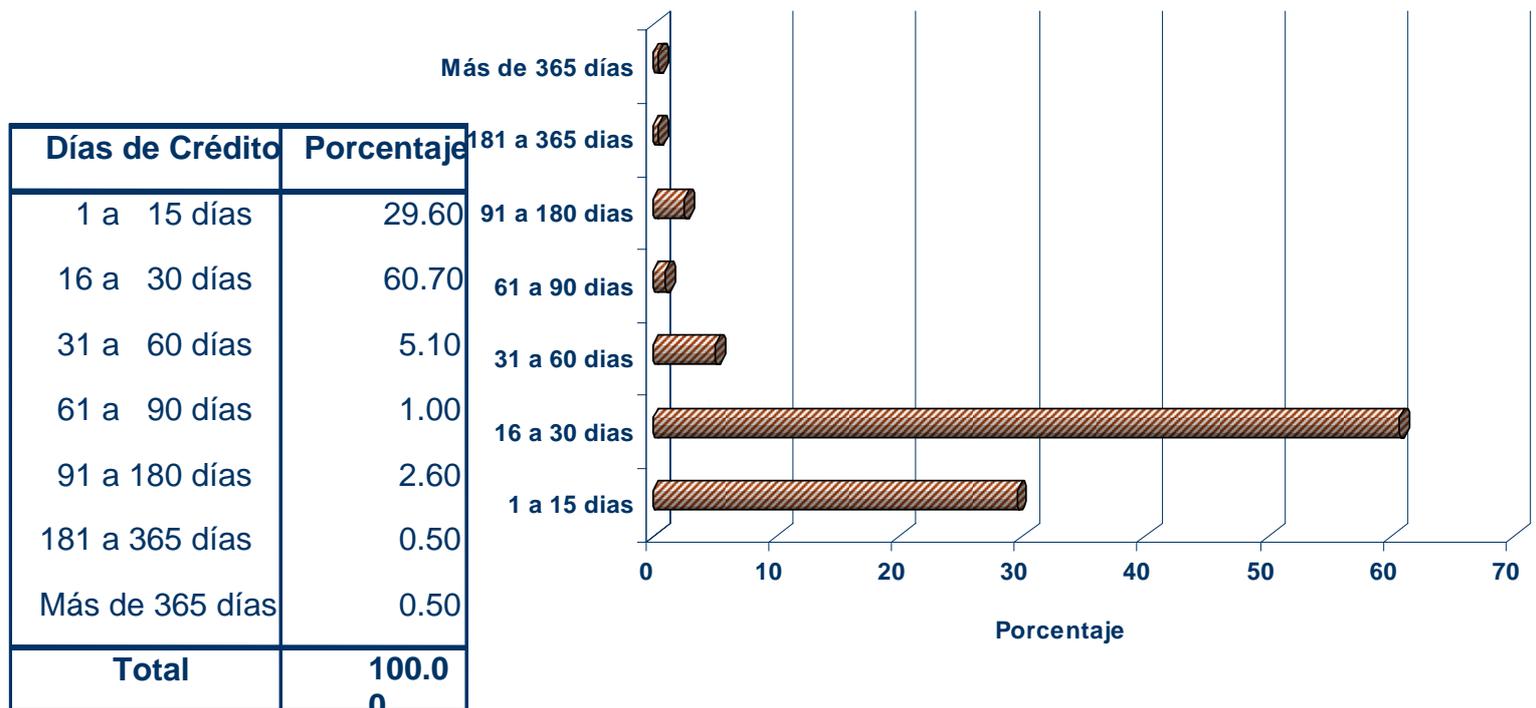


¿Qué porcentaje de ventas es al Crédito?



Proporción de Ventas	Porcentaje
1 al 25%	96.00
26% al 50%	3.20
51% a 75%	0.60
76% a 99%	0.10
100%	0.10
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

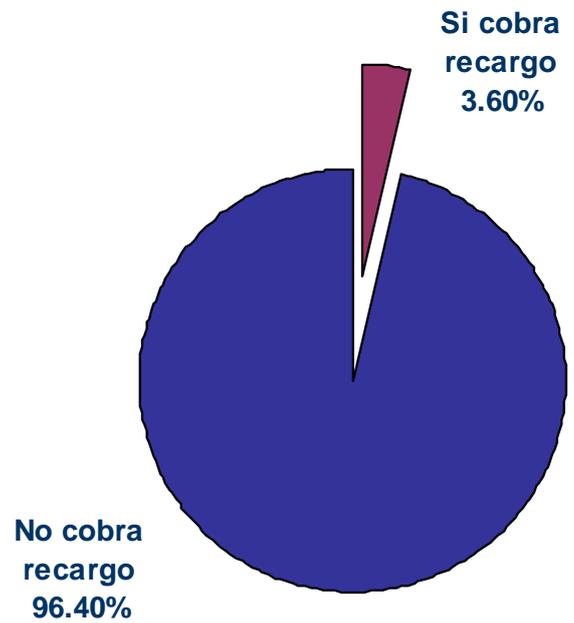
¿Cuál es el plazo de tiempo para el pago de crédito?





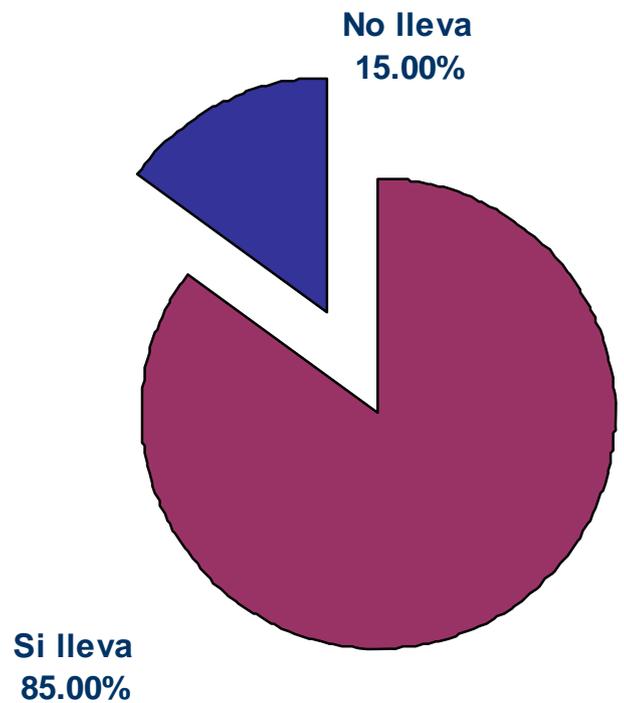
¿Cobra algún recargo o interés por la venta al crédito?

<b>Cobra Recargo</b>	<b>Porcentaje</b>
Si cobra recargo	3.60
No cobra recargo	96.40
<b>Total</b>	<b>100.00</b>



¿Lleva registro o cuentas de su empresa?

<b>Lleva Registros</b>	<b>Porcentaje</b>
Si lleva	85.00
No lleva	15.00
<b>Total</b>	<b>100.00</b>





## **ANEXO 6**

# **GUIA DE HERRAMIENTAS BÁSICAS**