

S.UE(DL)  
F(219)

# MANUAL

## del facilitador o de la facilitadora



### Gestión Empresarial



MINECO

APOYO A MYPES  
PROMOCIÓN DE INVERSIONES E INTERCAMBIOS COMERCIALES  
APOYO AL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN GUATEMALA

*"Unión Europea, por la paz y la cohesión social"*



UNIÓN EUROPEA

Autora: Haydée Ayerdi  
FUNDAMUJER

Financiado por:



**MINECO**

**APOYO A MYPES  
PROMOCIÓN DE INVERSIONES E INTERCAMBIOS COMERCIALES  
APOYO AL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN GUATEMALA**

*“Unión Europea, por la paz y la cohesión social”*



**UNIÓN EUROPEA**

“El contenido de la presente publicación es responsabilidad de la autora y no compromete a la Comisión Europea”.

Manual del/la Facilitador/a

**SE PROHIBE**  
Subrayar y/o marginar este libro,  
en caso de devolverlo subrayado,  
**SE COBRARA SU VALOR**

# Gestión empresarial



**MINECO**

**APOYO A MYPES**  
**PROMOCIÓN DE INVERSIONES E INTERCAMBIOS COMERCIALES**  
**APOYO AL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN GUATEMALA**

*"Unión Europea, por la paz y la cohesión social"*



**UNIÓN EUROPEA**

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
**Biblioteca Central**

SE PROHIBE  
 Subscribir y/o marginar este libro  
 en caso de devuelto su valor  
 SE COBRARA SU VALOR

## Indice

## Página

1. Introducción	3
2. Objetivos	3
3. Programa	3
4. Matrices	4-5

### Jornada matutina

1. Marco teórico – Temas de aprendizaje	7
1.1 La empresa	7
1.2 Proceso administrativo	7-9
1.3 Plan de negocio para identificar clientes y proveedores	10
2. Técnicas	
a) La fiesta	12
b) Caritas	15

### Jornada vespertina

1. Marco teórico – Temas de aprendizaje	18
1.1 Controles básicos	18
1.2 Manejo de las finanzas en la microempresa	21
1.3 Marco teórico – Temas de apoyo	28
1.3.1 Importancia de la MIPYME	28
1.3.2 Microempresa y características de género	30
2. Técnicas	32
a) Abanicos	32
b) Jornada de controles	34
c) Coronas	35

5. Bibliografía	39
-----------------	----

# 1. Introducción

Siendo las MIPyMES generadoras de empleo y fuente de crecimiento productivo, se constituyen en un sector de vital importancia para el desarrollo del país. Es por lo anterior que la Unión Europea en coordinación con el Ministerio de Economía, implementan el Proyecto "Promoción de Inversiones e Intercambios comerciales, apoyo a la Micro y Pequeña Empresa", el cual se constituye en un instrumento de promoción para este amplio segmento empresarial.

Respondiendo a la estrategia de Transversalización de Género en la Cooperación al Desarrollo de la Comisión Europea, el Proyecto incorpora entre sus componentes la mejora del acceso de la mujer empresaria de la MIPyME a los servicios financieros y de desarrollo empresarial, para mejorar la situación de la mujer jefe de empresa.

Dentro de las actividades del Proyecto, se contempla el diseño y elaboración de manuales que contribuyan a mejorar la Gestión Empresarial de las mujeres empresarias de la MIPyME.

# 2. Objetivos

- Que las participantes conozcan el proceso administrativo.
- Que las participantes identifiquen a sus clientes y proveedores.
- Que aprendan a manejar los controles básicos.
- Que las participantes conozcan cómo es el manejo de las finanzas.

# 3. Programa

Jornada
AM
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso administrativo</li> <li>- Plan de negocio, identificación de clientes y proveedores.</li> </ul>
PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles básicos</li> <li>- Manejo financiero</li> </ul>

BIBLIOTECA CENTRAL (MUSEQUIO) U. 10-00

## 4. Matriz de planificación

1er. Día Jornada matutina	Objetivo: Que las participantes sean fortalecidas en sus conocimientos respecto a la gestión empresarial
------------------------------	--

Hora	tema	objetivo	ejercicio	objetivo	método	tiempo	Actividad participante	Actividad facilitador	recursos	observaciones
00:00	Retro alimentación	Testear conocimiento	Hilo conductor	Conocer nivel de aprendizaje	plenaria	15'	Escuchar participar	Preguntar Moderar Registrar	Visualización	
00:15	Proceso administrativo	Conocer el giro de una empresa	La fiesta	Experimentar el proceso administrativo	grupala	1.30' Hrs.	Participar preguntar	Agrupar Explicar Moderar aclarar		
					Vivenciar Compartir Procesar Generalizar aplicar	30' 10' 20' 20' 10'		Agrupar Instruir Escuchar Aclarar moderar		

Receso 15'

02:00	Plan identificación clientes y proveedores	Motivar a que identifiquen sus clientes y proveedores	Quién es?	Materializar sus ideas y pensamientos	grupala	2 Hrs.				
					Vivenciar Compartir Procesar Generalizar aplicar	45' 10' 25' 30' 10'		Agrupar Instruir Escuchar Aclarar moderar		

Almuerzo 60'

Continúa 1er. Día  
Jornada Vespertina

Hora	tema	objetivo	ejercicio	objetivo	método	tiempo	Actividad participante	Actividad facilitador	recursos	observaciones
05:00	Controles básicos	Que reconozcan la importancia de los controles básicos	Abanicos	Aprendan a llevar registros básicos	grupal	1:40' Hrs.	Escuchar Participar preguntar	Agrupar Instruir Escuchar Aclarar moderar	Visualización	
					Vivenciar Compartir Procesar Generalizar aplicar	40' 10' 20' 20' 10'				

Receso 10'

06:50	Manejo financiero	Que reconozcan la importancia del manejo financiero	coronas	Practiquen costos y variables financieras	grupal	1.50' Hrs.	Participar preguntar	Agrupar Instruir Escuchar Aclarar moderar	Ver técnica	Visualizaciones
					Vivenciar Planificar producir Compartir Procesar Generalizar aplicar	20' 20' 10' 20' 30' 10'				
08:50	evaluación	Contestar cuestionario	Cuestionario caritas	Conocer resultados	individual	10'	Contestar cuestionario	Repartir recoger	cuestionario	

# Jornada Matutina

Proceso  
Administrativo  
y  
Plan de Negocios  
Clientes y  
Proveedores

# 1. Marco teórico

## “Temas de aprendizaje”

### 1.1 La empresa

Es todo un esfuerzo organizado que se emprende con el fin de obtener beneficios y ganancias, a través de la producción de bienes, productos o servicios.

Recursos de la Empresa:

- Humano
- Equipo
- Materiales
- Tecnología
- Dinero



### 1.2 Proceso administrativo

La gran diferencia entre una empresaria común y una empresaria capacitada que dirige su micro o pequeña empresa, se encuentra en la práctica y cumplimiento del proceso administrativo.

**Planificación**

- Qué hacer
- Porqué hacerlo
- Cómo hacerlo
- Cuándo
- Quiénes
- Con qué

**Importancia:**  
Brinda una visión clara y más amplia sobre lo que se quiere alcanzar en la empresa.  
Es vital para lograr objetivos y cumplir metas en la empresa.

**Organización**

- División del trabajo
- Areas de autoridad
- Deberes y obligaciones
- Integrar recursos

**Importancia:**  
Integra cada una de las unidades y recursos de la empresa, ordenadamente para alcanzar una mayor eficiencia.

**Dirección**

- Coordina
- Dirige
- Delega
- Orienta
- Comunica
- Motiva
- Capacita

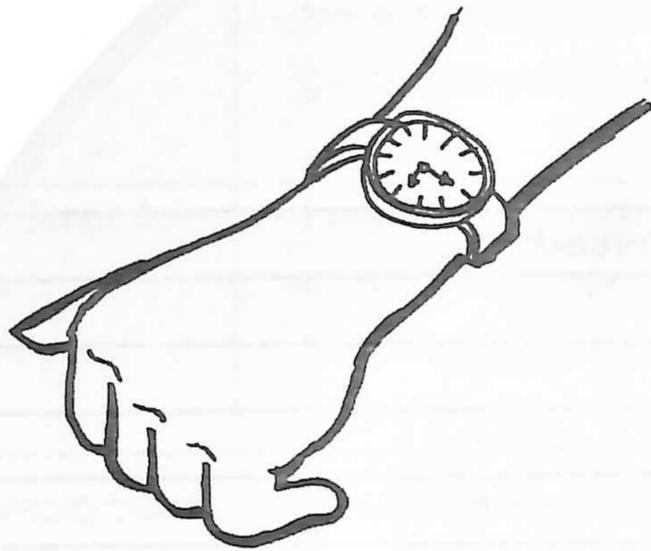
**Importancia:**  
Permite la acción en todos los planes de la empresa, en forma correcta.  
Si no hay capitán, el barco se hunde.

**Control**

- Observar
- medir
- Reportar
- Retroalimentar
- Evaluar
- Decidir
- corregir

**Importancia:**  
Verificar sobre el cumplimiento de tareas importantes.  
Tomar decisiones sobre cambios y/o ampliaciones  
Corregir en tiempo.

Planifique – Organice – Dirija – Controle - mida los resultados



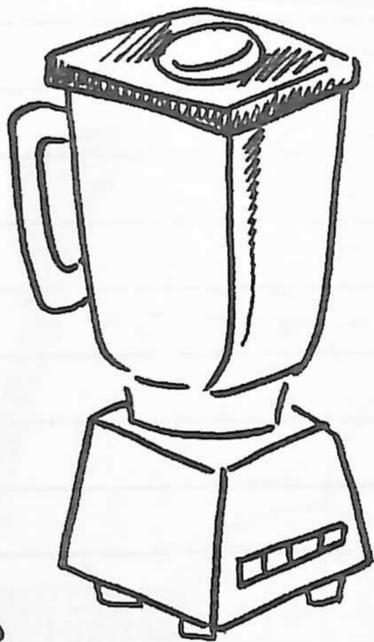
Su tiempo



Su dinero



Mano de obra



Su maquinaria



Materia prima

1.3 Plan de negocio, para identificar clientes y proveedores

Antes de entrar a la planificación, es necesario que las empresarias planteen algunas preguntas, pero, al mismo tiempo, las completen con

respuestas. Este insumo será necesario al momento de planificar para aumentar la clientela y el número de proveedores.

Proyecto de Clientes y proveedores	
<b>Clientes</b>	
1. ¿Por qué quiere tener más clientes?	
2. ¿Quiénes son sus clientes?	
3. ¿En dónde están sus clientes?	
4. ¿Por qué le compran?	
5. ¿Qué necesita para tener más clientes?	
6. ¿Son buenos sus productos?	
7. ¿Son suficientes sus productos?	
8. ¿Tiene su negocio bien arreglado y limpio?	
9. ¿Tiene buenos precios?	
10. ¿Vende productos de calidad?	
<b>Proveedores</b>	
1. ¿Quiénes son sus proveedores?	
2. ¿Por qué decidió comprarles a ellos?	
3. ¿Porqué quiere tener más proveedores?	
4. ¿En dónde cree que puede encontrar otros proveedores?	
5. ¿Conoce a proveedores que venden más barato?	
6. ¿Por qué no les compra a ellos?	

## Matriz de planificación

Objetivo del plan			
Meta	Actividades	responsables	fechas
Meta 1. Aumentar mi clientela en 20%	- Hacer lista de cuántos clientes tengo;	María	15-09-06
	- Listar lugares en donde puedo encontrar clientes;	María	15-09-06
	- Hacer inventario para saber a cuánta gente más puedo atender.	María	20/22-09-06
Meta 2. Tener 3 nuevos distribuidores	- Preguntarle a doña Chusita a quiénes les compra y a qué precios;	María	
	- Ver en las páginas amarillas.	María	

Este ejemplo puede continuar llenándose para definir todas las actividades necesarias realizar que deben realizarse dentro de una planificación para asegurar el éxito en los resultados.



## 1. Técnicas

a) La Fiesta

b) Caritas

### a) *La Fiesta*

**Objetivo:** que las participantes practiquen un proceso administrativo

**Tiempo:** 2 horas

**Requerimientos:**

- mesas y sillas para cada subgrupo,
- papel crepé;
- vejigas;
- tape ;
- engrapadora;
- goma;
- formato de proceso productivo, planificación, funciones, dirección, decisiones, control, impactos;
- hojas de rotafolio;
- marcadores.

**Estructura:**

instrucciones	5'
vivenciar	30' producir 20' presentar
compartir	5'
procesar	20'
generalizar	20'
aplicar	10'

### Descripción

Se forman subgrupos, de acuerdo al número de participantes. A cada grupo se le entrega el material que indica la técnica.

### Procesamiento

Los aspectos a remarcar en esta etapa serán: quiénes participaron, cómo lo hicieron, recursos, tiempo, planificación, organización, funciones, dirección, decisiones, control, impactos

### Visualizaciones

*Proceso administrativo*, planificación, organización, dirección, control, impactos.

## Instrucciones

### “La Fiesta”

Ustedes se han reunido porque, próximamente, se estará casando la hermana mayor de esta familia y como es un gran acontecimiento, realizarán una fiesta.

Tienen 40 minutos para ponerse de acuerdo respecto a todas las actividades que han de realizar para que la fiesta sea un gran éxito. Durante estos 40 minutos ustedes deberán cumplir con los siguientes pasos:

1. discutir sobre los detalles de la fiesta;
2. llenar el formulario que se les está entregando en la hoja grande de papel periódico;
3. elaborar la muestra del adorno que colocarán el día de la fiesta;
4. colgarlo -adornar- en algún lugar de este salón.

Después de los 40 minutos tendrán 2 minutos para hacer su presentación. Elijan a una representante.

### Formato del proceso

### Planificación

Objetivo de la fiesta			
Meta	actividades	responsables	Fecha de la tarea

<p><b>¿Qué resultados esperan de la fiesta?</b></p>	
<p><b>¿Quién estará a cargo de controlar que todo esté bien?</b></p>	
<p><b>¿Qué decisiones importantes se han tomado?</b></p>	
<p><b>¿Quién está a cargo de dirigir las actividades?</b></p>	
<p><b>¿Qué funciones o tareas importantes estarán realizando?</b></p>	

## b) "Caritas"

**Objetivo:** que las participantes identifiquen las características de sus clientes y de sus proveedores.

**Tiempo:** 2 horas

### Requerimientos

- mesas y sillas para cada subgrupo
- figuras y/o muñecos de: hombres, mujeres, niños, niñas
- hojas de rotafolio
- marcadores
- masquin tape

### Estructura

instrucciones	5'
vivenciar	30' identificación 20' presentación
compartir	10'
procesar	20'
generalizar	25'
aplicar	10'

### Descripción

Se forman subgrupos, de acuerdo al número de participantes. A cada grupo se le entrega un juego de figuras que simulan los clientes y proveedores. Asimismo, un bolsón de cartulina para que coloquen adentro a sus clientes.

Cada grupo definirá: a) qué producto venden; b) quiénes son sus clientes; c) en donde encuentran a clientes potenciales

### Procesamiento

Los aspectos a remarcar en esta etapa serán: producto, características del producto, que necesidad cubren, clientes, proveedores, cómo encontrar clientes

### Visualizaciones

**Clientes - proveedores**, búsqueda de información, listado de clientes/proveedores, identificación clientes/proveedores

### Instrucciones

Cada una de las figuras representa a un cliente. Su grupo tiene que pensar y discutir acerca de cuáles de las figuras son sus clientes.



1. Marco teórico - Temas de aprendizaje

1.1. Controles básicos

Todos los emprendedores necesitan tener un control de sus finanzas. Deben los controlar, cuáles son los ingresos y los gastos, en qué se gastado el dinero, cómo se maneja el dinero, etc.

# Jornada Vespertina

## Controles Básicos y Manejo Financiero

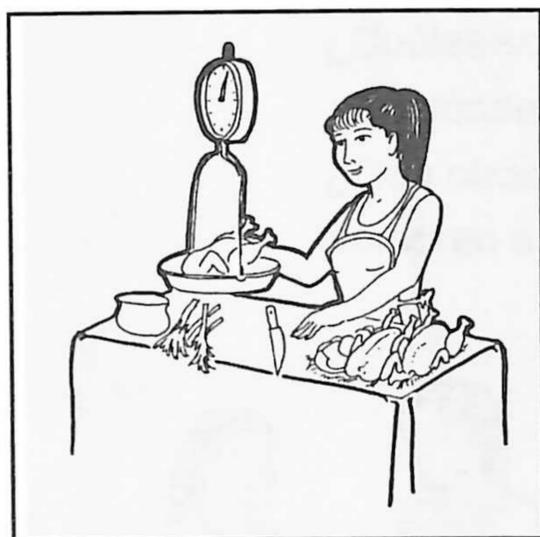


Fecha	Monitoreo	Enunciado	Estado
08-07-08	Control de gastos	Control de gastos	0%
09-07-08	Control de ingresos	Control de ingresos	0%
10-07-08	Control de gastos	Control de gastos	0%
11-07-08	Control de ingresos	Control de ingresos	0%

## 1. Marco teórico – Temas de aprendizaje

### 1.1 Controles básicos

Toda empresaria necesita saber: cuánto ha vendido, cuánto deben los clientes, cuál es el saldo a sus proveedores, cuánto se ha gastado o cuánto dinero ha ingresado durante el mes.



Llevar registros y control de las actividades diarias del negocio, permite conocer el buen o mal manejo del mismo, y de esta forma, tomar decisiones acertadas. Asimismo, tener información del negocio, en el momento en que se necesita, facilita el crédito con sus proveedores, trámites de préstamos bancarios o con otras instituciones que apoyan a la microempresa.

#### Cuáles son los controles Básicos?

- Cuenta de caja o efectivo.
- Cuenta de gastos.
- Cuenta de Ingresos.
- Cuenta de Compras.
- Cuenta de Ventas al crédito.
- Presupuesto.

#### Cuenta de Caja o Efectivo

Este control sirve para saber todos los movimientos de efectivo que se realizaron durante un tiempo determinado. Sin embargo, lo que se sugiere es que se lleve mensualmente, de tal forma que se puedan realizar análisis y comparaciones de un mes a otro y, a final del año, tener la información base para tomar decisiones.

Fecha	Movimiento	Entrada de dinero	Salida de Dinero	Saldo
				1,200.00
06-05-06	Compra de gaseosas		298.00	902.00
06-05-06	Ventas del día	250.00		1,152.00
07-05-06	Ventas del día	512.00		1,664.00
08-05-06	Compra de ricitos		29.00	1,655.00

## Cuenta de gastos

Este control es de mucha importancia, porque, gracias a él, se puede conocer todo lo que gastamos, durante el día y al final del mes. Tomando en cuenta que los gastos de la microempresa están ligados a los gastos personales, este formato está diseñado para registrar ambas líneas de gasto.

El propósito de diferenciar entre gastos personales y gastos generales de la microempresa es determinar después de 2 ó 3

meses de llevar este registro, cuál es el aporte o contribución del negocio a los gastos familiares y, de esta forma, empezar a pagarse un sueldo mensual.

Se registran los pagos que se hacen por gastos generales de la microempresa - *transporte, agua, luz, alquiler de local si se tiene, otros-* y gastos personales, *alimentación, alquiler de casa, agua, luz, educación de los hijos, ropa, y otras.*

Fecha	Detalle	Gastos personales	Gastos del negocio
01-06-06	Compra de libro para el colegio	25.00	
05-06-06	Pago del recibo de la basura de la casa	10.00	
05-06-06	Pago de taxi para traer mercadería		50.00
08-06-06	Pago del agua de la casa	45.00	

## Cuenta de gastos

Este registro sirve para llevar el control de todas las entradas de dinero en el negocio. Su utilidad está en que la empresaria puede tomar decisiones acertadas respecto a nuevas

inversiones, compras por mayor, ampliación del negocio, o bien, si las entradas son muy bajas: ¿qué estrategias de venta utilizar o qué acciones en general realizar?

Fecha	Detalle	Gastos personales	Gastos del negocio
01-06-06	Ventas del día	395.00	395.00
01-06-06	Abono de doña Chusita	55.00	447.00
02-06-06	Ventas del día	288.00	735.00

### Cuenta de compras

Este control es bastante útil para conocer:

- ¿cuánto se compra durante el mes?
- ¿a qué proveedor se le compra más? y, en base a ello, pedir descuentos
- saber si se está comprando más de lo que se vende
- ¿cuánto se compra al contado y cuánto al crédito?
- ¿cuánto se debe a los proveedores?
- otros usos que la empresaria considere necesarios

Fecha	Detalle	Proveedor	Crédito	Contado	Monto acumulado
01-06-06	Juguetes	9.99		150.00	150.00
08-06-06	Molinillos	Don Jesús	25.00		175.00
12-12-06	Papel de regalo	La Justa		50.00	225.00

### Cuenta de ventas al crédito

Regularmente, las empresarias, por no llevar este control, muchas veces desconocen el dato exacto de las cuentas por cobrar. Debido a ello, dejan de percibir montos significativos de dinero. Asimismo, por desconocer cuánto venden al mes, no toman decisiones que las lleven a:

- solicitar un préstamo para ampliar su negocio;
- invertir en el negocio;
- invertir en mejora de las condiciones de vida;
- ampliar otras líneas de producto;
- definir estrategias para vender más;
- definir estrategias para cobrar.

Fecha	Detalle	Cliente	Monto	Monto acumulado
01-06-06	2 vestidos	Doña María	50.00	110.00
05-06-06	3 blusas	Doña Lencha	60.00	50.00

### Presupuesto

Es de mucha utilidad para conocer en forma anticipada: Cuánto vamos a gastar en el negocio durante el mes y cuánto ingresará de dinero. De esta manera, cada mes

podemos hacer un análisis y comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado. De la misma manera sirve para tomar decisiones acertadas.

Ingresos	Enero	Febrero	Marzo
Ventas			
Egresos			
Sueldos			
Alquiler local			
Cuota préstamo			
Transporte			

En el presupuesto únicamente se registran los costos fijos.

## 1.2 Manejo de las finanzas en la microempresa

La microempresa es la unidad productiva más pequeña, se considera como una opción de empleo para cientos de miles de guatemaltecos y guatemaltecas, quienes con iniciativa, creatividad y empeño, asumen el riesgo que trae consigo el emprender actividades, en calidad de trabajador autónomo. Se le denomina sector informal de la economía, en tanto operan sin estar registradas, de acuerdo a lo que exige el Código de Comercio.

Surge debido a que no toda la población logra integrarse a las formas de producción modernas y queda rezagada, convirtiendo lo tradicional en informal. En la medida que el sector formal no logre integrar a la población, económicamente activa, la microempresa informal continuará creciendo.

Importancia. El sector microempresa constituye el sector empresarial mayoritario en la economía del país, convirtiéndose en una

importante alternativa para disminuir el desempleo. La flexibilidad natural de este sector, permite hacer cambios en la actividad productiva, así como, también, de línea de productos.

### 1.2.1 Características de la microempresa

- **Escasa retención de excedentes.** Poca utilidad queda para volver a invertir y al mismo tiempo, cubrir las necesidades de la empresaria o del empresario.
- **Pequeña escala.** La actividad empresarial es limitada, debido a la escasa disponibilidad de capital para activos fijos y capital de trabajo.
- **Uso intensivo de mano de obra.** Ante la imposibilidad de contar con maquinaria y tecnología moderna, la microempresa fundamenta su actividad en el uso intensivo de la mano de obra.

- **Reducida dotación de activos fijos.** La limitación económica no les permite adquirir maquinaria, mobiliario y equipo para satisfacer sus necesidades.
- **Escasa división del trabajo.** Una misma persona efectúa diversas actividades en el proceso productivo, administración y ventas.
- **Baja productividad.** Al no contar con recursos técnicos y humanos.
- **Flexibilidad relativa para adaptarse a cambios.**
- **Temporalidad.**
- **Carácter familiar.** Genera poco o nada de empleo debido a que integra regularmente a la familia. Los salarios son muy por debajo del salario mínimo.
- **Ausencia de un marco legal adecuado.** No existe un incentivo ni políticas específicas para su inserción a la economía formal.
- **Inexistencia de seguridad social.** Debido al esquema legal en el país, el propietario y los empleados de la microempresa se encuentra al margen de este beneficio.
- **Ausencia del crédito regular.** En términos regulares el sistema bancario no responde a las características y necesidades que presenta el sector microempresa, dada las exigencias en cuanto a garantías, condición económica, formalidad de la empresa.<sup>(1)</sup>

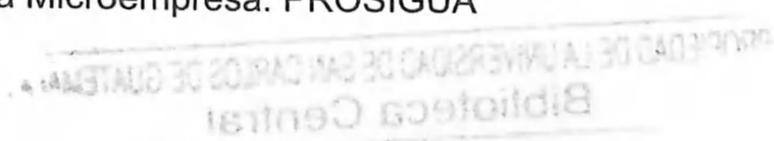
**Ausencia de normas administrativas.** Por desconocimiento, nivel educativo o cuestión de tiempo, no cuentan con instrumentos administrativos contables, por consiguiente, ignoran el comportamiento financiero de sus microempresas.

Uno de los mayores problemas que afrontan las personas de este sector, es que desconocen los movimientos financieros de la microempresa y de información básica tal como:

- Ventas al mes
- Utilidad al mes
- Rentabilidad
- Rotación de capital
- Recuperación de la inversión
- Punto de equilibrio
- Costo variable

Consecuentemente, cuando estas personas requieren de crédito, ellas mismas desconocen el monto ideal del crédito, la capacidad del negocio para pagar la cuota mensual, el plazo que requiere para pagar, etc.

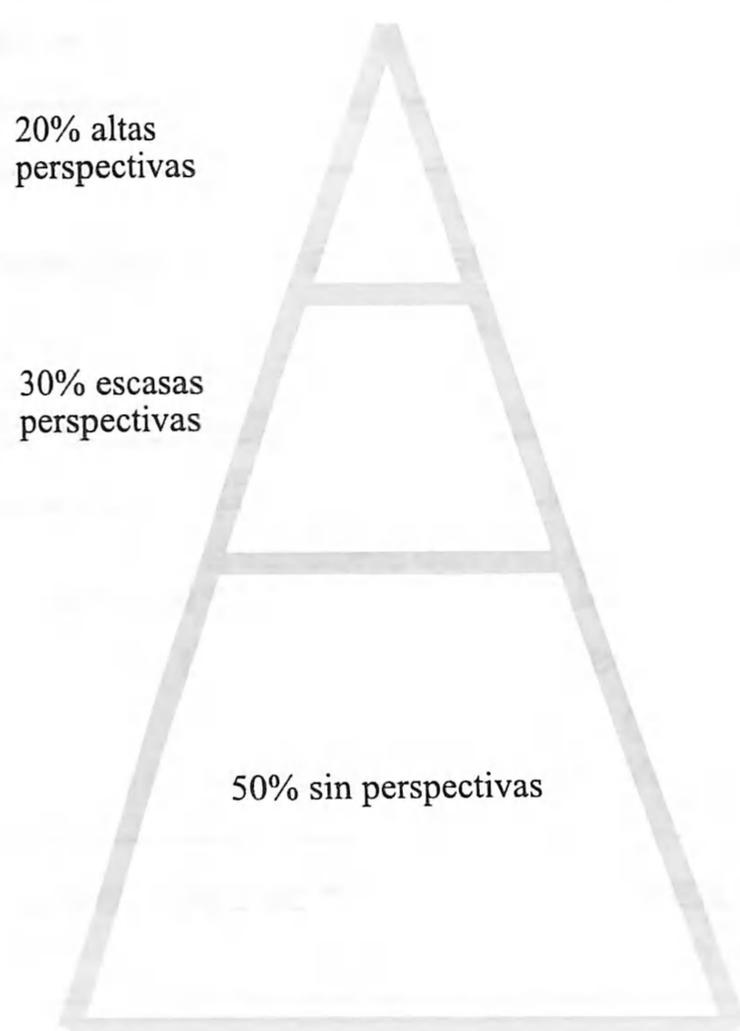
(1) Masificación del crédito a la Microempresa. PROSIGUA



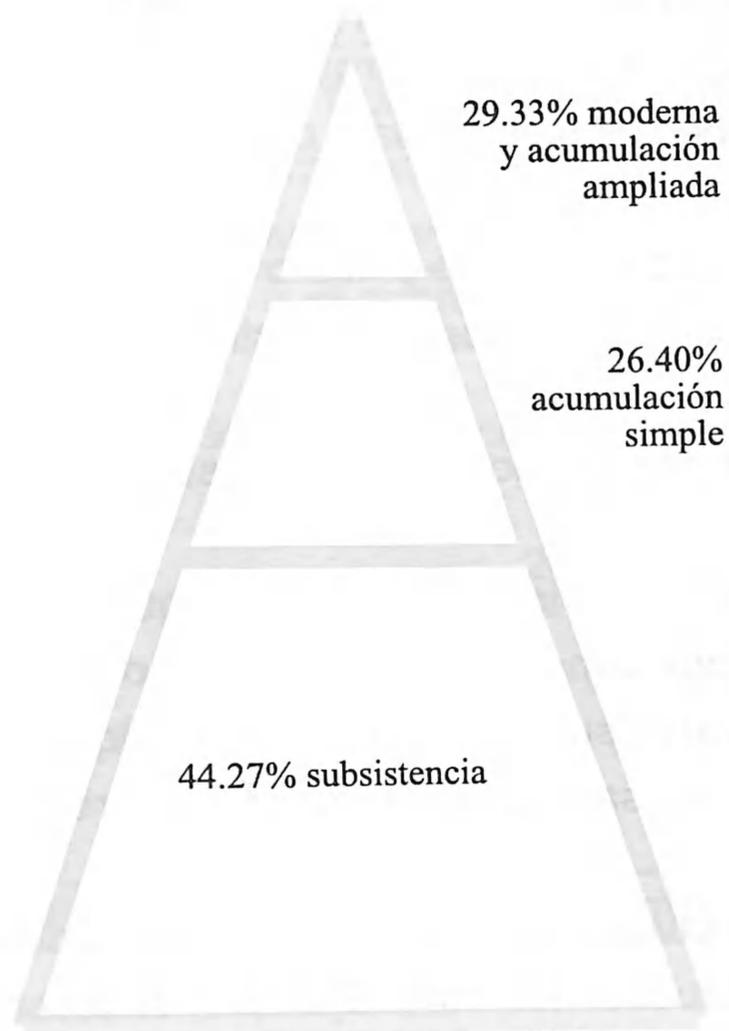
### 1.2.2 Clasificación de la microempresa

- **Microempresa deficitaria.** Utilizan, indistintamente, el dinero destinado a la compra de insumos, como un recurso de consumo personal, por lo que empiezan a consumirse y en poco tiempo acaban con su inversión inicial.
- **Microempresa de acumulación simple o de subsistencia.** Logran reponer la inversión efectuada y generar ingresos adicionales para el/la propietario/a y sus trabajadores.
- **Moderna y/o de acumulación ampliada.** Logran retener excedentes y reinvertirlos. Pueden capitalizarse, invertir en tecnología y ampliarse gradualmente.<sup>(2)</sup>

#### Posibilidades de desarrollo y crecimiento de la microempresa



Arriola. 1998



Michael Nebelung. Jorge Arroyo. La Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica. 2002

Como podemos observar, las microempresas que se encuentran en el segundo y tercer nivel de la pirámide, tienen la oportunidad de sostenerse y crecer, siempre y cuando reciban apoyo institucional y del estado, en lo que respecta a servicios financieros, capacitación, asistencia técnica y otros.

(2) Masificación del crédito a la Microempresa. PROSIGUA

### 1.2.3 Indicadores financieros en la Microempresa

#### - Punto de equilibrio

¿QUÉ ES EQUILIBRIO? no moverse para ningún lado.

¿QUÉ ES EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UN NEGOCIO? es cuando un negocio no gana ni pierde. Todo el dinero generado en el negocio sirve para pagar todos los gastos del negocio, sin que haya ganancia.

¿PARA QUÉ SIRVE EL PUNTO DE EQUILIBRIO? para saber cuánto dinero necesitamos vender cada mes, o en un tiempo específico, para pagar todos nuestros gastos y cuánto debemos vender para obtener ganancias.

¿CÓMO SE CALCULA? lo primero es saber cuáles y cuánto son nuestros gastos.

TIPOS DE COSTOS: costos fijos y costos variables.

**COSTO FIJO:** son los que independientemente de lo que vendamos o produzcamos, no van a variar su costo, por ejemplo: alquiler del local, salarios, cuota de un préstamo

**COSTO VARIABLE:** son los que varían si vendemos o producimos más. Ejemplo: si cosemos ropa y vendemos más vestidos, tenemos que comprar más tela, zipper, hilos, etc.

¿DEBE TENER UN SUELDO FIJO LA DUEÑA DEL NEGOCIO? Si. Porque de lo contrario

empezará a agarrar dinero del negocio y no sabrá si está ganando o perdiendo y empieza a confundir los gastos de la casa con los del negocio.

¿Cómo se calcula el punto de equilibrio?

Ejemplo: en una empresa de confección de ropa

**Paso 1.** Calcule los costos variables. Tela Q.40.00, hilo Q.5.00, zipper Q.15.00, adornos Q.15.00, total = total Q.75.00

**Paso 2.** Póngale precio al vestido, ejemplo: Vestido Q.100.00

**Paso 3.** Al precio del vestido le resta el total de costos variables: Q.100.00 (-) Q.75.00 = Q.25.00

Resultado: la contribución de cada vestido es de Q.25.00.

**Paso 4.** Calcule los gastos fijos: alquiler del local Q.100.00, sueldo de la dueña Q.1,000.00, pago de la cuota del crédito Q. 100.00, pago de luz Q.100.00, total: Q.1,300.00.

**Paso 5:** divida el total de costos fijos dentro de la contribución:

$$\frac{Q.1,300.00}{Q.25.00} = 52$$

¿**QUÉ COSA ES EL 52?**: significa que al mes, tiene que producir y vender 52 vestidos para no perder ni ganar. A partir del vestido 53, tendrá una ganancia de Q.25.00 en cada vestido que venda.

¿**CÓMO HAGO PARA LLEGAR MÁS RÁPIDO AL PUNTO DE EQUILIBRIO?** Subiendo el precio, bajando los costos o las dos cosas al mismo tiempo.

**Veamos cómo:**

**Subiendo el precio:** que pasa si vendo los vestidos a Q.125.00 en lugar de Q.100.00.

- Los costos variables quedan igual Q.75.00.

- Los costos fijos quedan en Q.1,300.00.
- Pero la contribución sube de Q.25.00 a Q.50.00, entonces el punto de equilibrio sería:

Costo fijo dividido contribución:  $\frac{Q.1,300.00}{Q.50.00}$   
26 vestidos al mes

**BAJANDO EL COSTO VARIABLE:** el precio de cada vestido sigue a Q.100.00, los costos variables los bajamos comprando por mayor.

- Por lo que el monto de los costos variables quedan en Q.50.00
- Los costos fijos siguen en Q.1,300.00.
- Pero la contribución sube. En lugar de Q.25.00, ahora tengo una contribución de Q.50.00 y el punto de equilibrio es de:

Costo fijo dividido contribución:  $\frac{Q.1,300.00}{Q.50.00}$   
26 vestidos al mes

### Ejemplo en una microempresa de Venta de zapatos

Zapato	Costo variable	Precio venta	contribución
caballero	100.00	125.00	25.00

**Costo fijo:**

Sueldo de la dueña: Q.1,000.00 transporte: Q.50.00 total : Q.1,050.00.

$\frac{1,050.00}{25} = 42$  par de zapatos al mes, después del par número 43 ya obtiene ganancia.

Punto de equilibrio en el mes. Anteriormente lo calculamos en base a una prenda, a continuación lo calcularemos en base a las ventas del mes.

**Cómo se calcula?** Costos fijos/ margen de contribución x 100  
 El monto de costos fijos se **divide** entre el margen de contribución y el resultado se **multiplica** por 100

Cómo se calcula el margen de contribución?  
**Formula:** Ventas del mes (-) costos variables = / ventas del mes x 100

A Ventas del mes **restarle** el monto de costos variables, el resultado **dividirlo** entre el monto de ventas al mes y el resultado **multiplicarlo** por 100

**Cómo calcular los costos variables?**

**Salón De Belleza Doris**



**COSTO VARIABLE -costo del producto-**

servicio	Costo unitario	Costo total	Precio venta	Venta total
100 Cortes de pelo	8.00	800.00	25.00	2,500.00
75 Peinados	10.00	750.00	25.00	1,875.00
20 Tintes	20.00	400.00	60.00	1,200.00
50 Manicure	5.00	250.00	20.00	1,000.00
		<b>2,200.00</b>		<b>6,575.00</b>

Margen de contribución: Q. 6,575.00 (-) Q. 2,200.00= Q. 4,375.00  
 Q.4, 375.00 dividido venta total Q.6, 575.00 = 0.67 x 100 = 67.00

.....Margen de contribución: 67.00.....

**COSTOS FIJOS (gastos que no varían)**

Sueldo propietaria	Q.1,200.00
Alquiler	1,200.00
Agua	100.00
Luz	100.00
otros	200.00
<b>Total costos fijos</b>	<b>Q2,800.00</b>

Punto de equilibrio = Q.2, 800.00 dividido margen de contribución 67.00 = 41.79 x 100 =  
Q.4, 179.00

Para no perder ni ganar tiene que vender Q.4, 179.00 al mes.

*Punto De Equilibrio Del Salón De Belleza Doris: Q.4,179.00.*

**- Utilidad Mensual**

Ventas del mes	6,575.00
Suma del costo variable y costo fijo	5,000.00
Utilidad del mes	1,575.00

**- Rentabilidad**      utilidad mensual       $\frac{Q.1, 575.00}{6,575.00} = 0.24\%$   
    Ventas del mes

Quiere decir que: por cada quetzal que invierte.....gana 24 centavos

**- Rotación De Capital:** ventas anuales      Q.78, 900.00 = 3.95 (meses)  
    Inversión              Q.20, 000.00

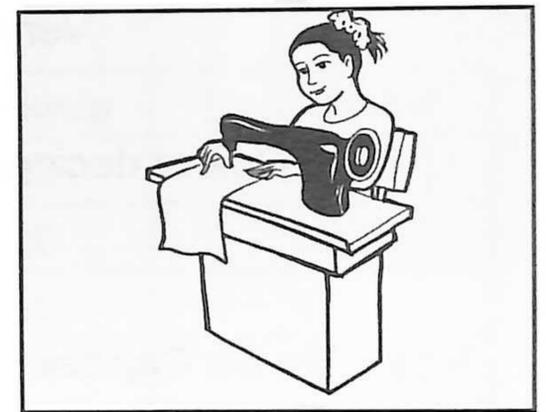
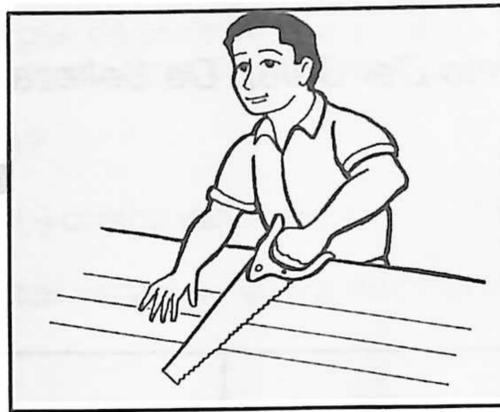
Quiere decir que: su capital rota casi cada 4 meses

**- Recuperación:**      capital invertido      Q.20, 000.00 = 1.05 x 12 = 12.72  
**De Capital**              Utilidad anual              Q.18, 900.00              (meses)

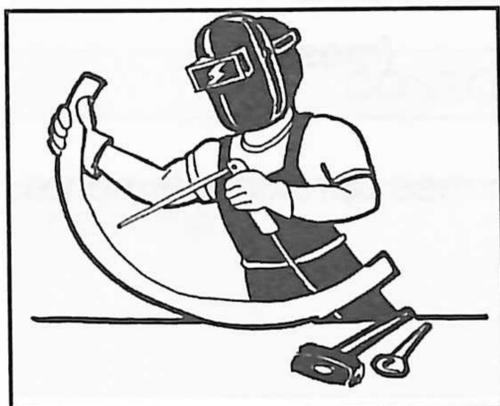
Quiere decir que: su capital lo recupera al año y un mes aproximadamente.

### 1.3 Marco Teórico – Temas de Apoyo

#### 1.3.1 Importancia de las Micro, pequeñas y medianas empresas



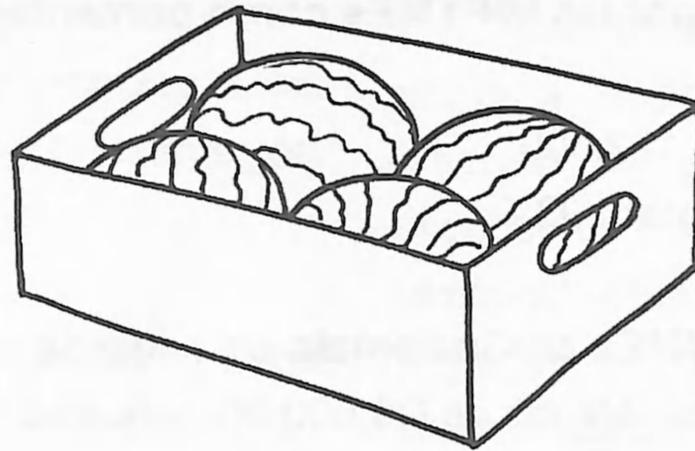
**Motor de la economía**



- **Importancia**

Los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa, son de vital importancia para el desarrollo social y económico del país, pues, ellos proveen los siguientes beneficios.

- **Bienes y servicios a la población**

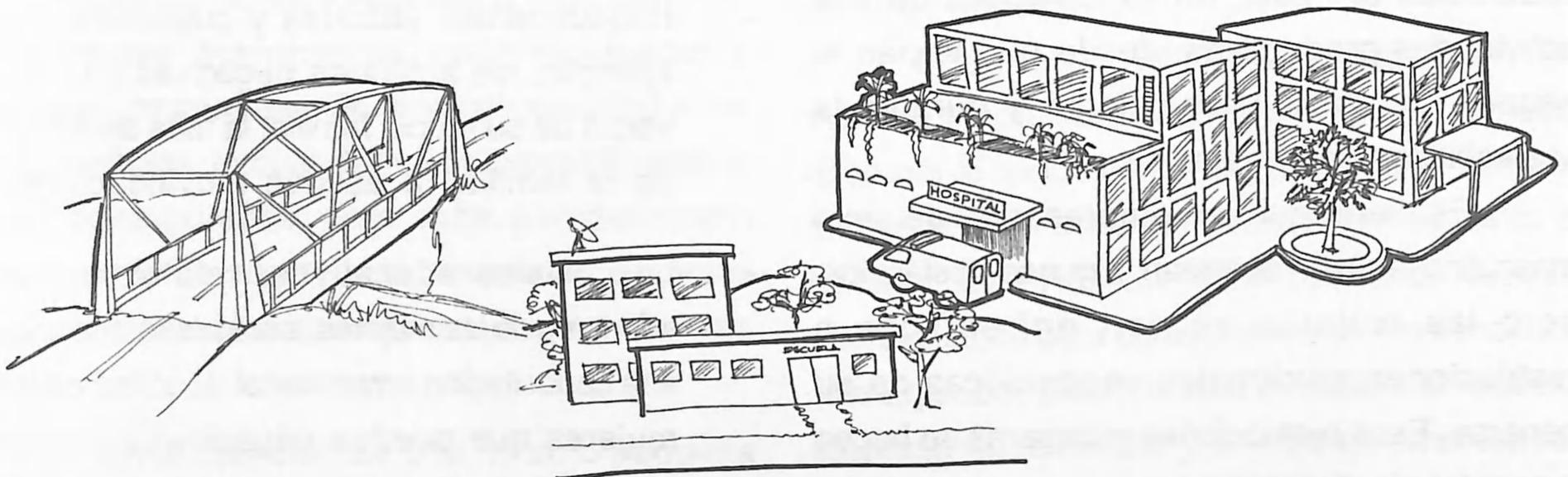


- **Empleo, bienestar a la familia**

- **Tecnología**



- **Infraestructura -carretera, hospitales, escuelas, y, otros- a través del pago de los impuestos**



- **Contribución de la MIPYME, en Guatemala**

**Número de Micro y Pequeñas Empresas en Guatemala: 741,168**  
**Porcentaje de MIPYMES del total de empresas: 86%**  
**Ingresos generados por la MIPYME: US \$ 7,499 millones**  
**Ingreso generado por las MIPYMEs como porcentaje del PIB: 40%**

**Empleos Creados: 122,000**  
**Porcentaje del empleo: 93%**

**Definición de MIPYMEs en Guatemala de acuerdo a:**

- **Su valor de ventas: Menos de Q3,000,000 anuales**
- **Número de empleados: Menos de 60 trabajadores**

**Total de Asociaciones de comercio de MIPYMES: 15**

Fuente: [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

**1.3.2 Microempresa y características de Género**

Las mujeres, en general, por su carácter de vulnerabilidad, particularmente, si hablamos de la mujer del área rural, hacen frente a diversos obstáculos en, casi, todas las fases de sus actividades productivas, desde que inician el negocio, en su funcionamiento y durante la sostenibilidad de los mismos.

Es cierto que los empresarios de sexo masculino también acarrearán algunos obstáculos, pero las mujeres se ven enfrentadas a restricciones adicionales «específicas de su género». Esas restricciones y barreras se hacen presentes de distintas formas.

**Obstáculos**

- Barreras de actitudes, por ejemplo: la poca confianza que tienen en sí mismas.
- Obstáculos relacionadas con sus diferentes roles y las limitaciones de tiempo.
- Impedimentos sociales y culturales, por ejemplo, las actitudes negativas muchas veces de su propia familia, la falta de apoyo de la familia, la escasa movilidad, etc.
- Los niveles educativos, relativamente, inferiores de las mujeres, accesos restringidos a la capacitación empresarial. Muchas de las mujeres que pueden capacitarse, tienen grandes limitaciones en su aprendizaje, debido

a que, regularmente, llegan acompañadas de sus pequeños hijos.

- Barreras en las ocupaciones. Generalmente, las mujeres dirigen micro y pequeñas empresas de productos convencionales.
- Poco acceso al crédito, la tecnología, los servicios de apoyo, la tierra y la información.

### Empresarialidad y mujer

“La empresarialidad es la actitud personal orientada a la búsqueda, creación, fortalecimiento, conexión y desarrollo de oportunidades y de acciones de desarrollo socioeconómico, respaldada por una adecuada capacidad técnica en el manejo de la tecnología empresarial”.<sup>(3)</sup>

La empresarialidad se encarga de hacer eco en las personas que tienen capacidad para relacionar recursos durante el proceso productivo, así como, de tomar decisiones acertadas en un tiempo determinado. Sabe responder a toda una serie de preguntas, tales como: ¿qué fabricar o vender?; ¿en dónde lo vendo?; ¿a qué precios?, además de otras.

Las personas creativas e innovadoras, son las que, mayormente, están impulsadas a realizar cambios significativos en sus productos y/o servicios, lo cual deriva en productividad y, por consiguiente, son más competitivas. Regularmente, están en la búsqueda de nuevas oportunidades, las aprovechan y logran mayores utilidades.

En la creación de una micro o pequeña empresa, está presente el espíritu emprendedor

de una persona; sin embargo, esto no significa que la misma sea manejada y dirigida bajo el concepto de empresarialidad, ya que, para ello, se requiere de otros aspectos y características empresariales.

Las motivaciones que conllevan a una mujer a emprender una micro o pequeña empresa, no se fundamenta, precisamente, en el deseo de desarrollarse como persona, como tampoco en ser una empresaria de éxito. Las mujeres se han integrado a actividades productivas debido a que, tradicionalmente, han encontrado como medio de sustento dedicarse al trabajo artesanal. Sus necesidades básicas, en la mayoría de los casos, nos les permiten tener un horizonte más amplio para proyectarse hacia un futuro de prosperidad.

Varios estudios y autores sugieren que existen rasgos específicos en la personalidad de las mujeres emprendedoras, tanto para ser directivas, empresarias o ejecutivas. Empresarios y empresarias tienen motivaciones, destrezas en negocios y niveles ocupacionales muy diferentes, al igual que los factores que contribuyen al proceso de inicio de sus negocios.

Chagnati (1993) puntualiza que las mujeres empresarias se comportan de un modo diferente al de los hombres y que varios factores únicos en las mujeres determinan su éxito o fracaso. EMPRETEC, en su estudio, Nuevas oportunidades para comportamiento emprendedor con Equidad, propone dos modelos: el modelo empresarial femenino y el modelo empresarial de éxito.<sup>(4)</sup>

(3) Trabajos ínter modulares I. Formación de facilitadores CEFE 2002-2003

(4) AGG-EMPRETEC Género

MODELO EMPRESARIAL FEMENINO	MODELO EMPRESARIAL DE ÉXITO
<p><b>1. Valores compartidos del negocio</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas modestas de ganancias.</li> <li>• Interés principal en la satisfacción personal.</li> <li>• Prefieren mantener un negocio pequeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas agresivas de ganancia.</li> <li>• Interés en continuar el crecimiento.</li> <li>• Interés en la generación de utilidades.</li> </ul>
<p><b>2. Estrategias de negocio</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo: venta de productos que requiere un servicio personalizado; entrar y pertenecer a pequeños nichos de mercados locales.</li> <li>• Financiamiento: entrar a negocios de bajo capital siempre dispuesta a invertir sólo capital limitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo: mercadeo de diversos productos, empleo inicial del enfoque de nicho, pero, luego de búsqueda de mercados más grandes con crecimiento.</li> <li>• Finanzas: se basa en el equilibrio al inicio; luego con el crecimiento se hace uso extenso de préstamos.</li> </ul>
<p><b>3. Estructura y Sistemas</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura permanece informal, descentralizada y pequeña.</li> <li>• El sistema de motivación puede depender de incentivos personalizados y no monetarios.</li> <li>• El control operacional permanece frágil y no sistemático, los registros contables son limitados hasta no existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura puede ser informal pero inicialmente centralizada; se hace más formal conforme se expande el negocio.</li> <li>• Los sistemas de motivación emplean incentivos monetarios; y se enfatizan los incentivos monetarios.</li> <li>• El control operacional es débil al inicio pero con el crecimiento de la empresa se introducen procedimientos sistemáticos.</li> </ul>
<p><b>4. Personal y destrezas</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tamaño del personal permanece pequeño: no se suele contratar a personal contratado o usar asesoría de expertos. Se prefiere contratar a empleados familiares.</li> <li>• El negocio permanece frágil en gestión especialmente en finanzas y planeamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tamaño del personal crece con el negocio; se contrata personal capacitado, sobre todo a varones por razones de experiencia y pericia.</li> <li>• al inicio hay ausencia de destreza de gestión pero las adquiere con el crecimiento empezando con las finanzas y el planeamiento.</li> </ul>

## 2. Técnicas

- a) Abanicos.
- b) Jornada de controles.
- c) Coronas.

### a) Abanicos

**Objetivo:** Que las participantes comprueben que a través de la práctica y la experiencia, cualquier actividad desconocida puede ser realizada con éxito. Esta dinámica se utiliza como preámbulo al tema de controles básicos.

**Tiempo:** 35'

#### Requerimientos:

- Mesas y sillas para los subgrupos;
- Hojas de papel bond tamaño carta;
- Muestra del abanico;
- Masquin tape;
- Engrapadoras;
- Formato de producción.

#### Estructura:

instrucciones	5'
vivenciar	5' primera vuelta 5' segunda vuelta
compartir	5'
procesar	5'
generalizar	5'
aplicar	5'

#### Descripción:

Se forman subgrupos, de acuerdo al número de participantes. Se les pide que elaboren abanicos de papel, para lo cual se les presta la muestra del abanico sólo para que cada grupo la analice. Se les informa que tendrán 5 minutos para elaborar abanicos y que cada grupo informe el número de abanicos que se ha elaborado al concluir el tiempo asignado. De la misma manera se analizarán los abanicos elaborados.

Seguramente, en esta vuelta no cumplieron con el número de abanicos ni con la calidad de la muestra. Se les informa que tendrán nuevamente 5 minutos y, asimismo, informarán, nuevamente, cuántos elaborarán.

**Procesamiento:** La pregunta clave en esta etapa será: ¿Porqué creen que en la segunda vuelta lograron mejor y mayor producción? Los elementos importantes de esta etapa serán: la experiencia y la práctica.

**Generalización:**

En esta etapa se hará énfasis en: práctica, experiencia, temores, tiempo, compromiso.

**Aplicación:** Esta etapa servirá de inducción a la segunda técnica.

**b) Jornada de Controles**

**Objetivo:** Conocer, practicar y entender los controles básicos

**Tiempo:** 1.30'

**Requerimientos:**

- Una hoja de rotafolio con movimientos financieros de un mes;
- Formatos de controles básicos para cada participante;
- Lápices.

**Estructura:**

instrucciones	5'
vivenciar	30'
compartir	5'
procesar	10'
generalizar	20'
aplicar	10'

**Descripción:**

Los mismos grupos que participaron en abanicos.

Se le entrega a cada grupo un juego de formatos de controles básicos -*caja/ingresos, gastos, compras, ventas*. Se coloca la hoja de jornada financiera de un mes en la pared, se les pide que lean cada movimiento de la jornada y que decidan en qué formato corresponde registrarlo. Adicionalmente, llenarán el formato de presupuesto.

**Procesamiento:** Los aspectos a remarcar en esta etapa serán: comprensión, experiencia, práctica, conocimiento,

**Generalización:** Se utilizará como referencia la jornada de movimientos financieros para ir colocando las visualizaciones correspondientes: Controles básicos, Caja/ingresos, ventas, compras, presupuesto

### c) Coronas

#### Objetivos:

- Las participantes comprenden la importancia de conocer los costos.
- Las participantes conocen los indicadores financieros de una empresa.

Tiempo: 2 horas

#### Recursos necesarios:

- 250 tarjetas de 10 x 20;
- Muestra de la corona;
- 8 tijeras;
- 8 regla;
- 5 engrapadora;
- Lápices;
- Cuadro de resultados;
- Hoja de instrucciones.

Estructura de la dinámica	Estructura del CAV
Instrucciones 5'	Vivenciar 60'
Planificación y compra de material 15'	Compartir 10'
Producción 30'	Procesar 15'
Entregar coronas 10'	Generalizar 25'
	Aplicar 10'
60'	2 horas

#### Descripción:

A cada grupo se le entrega material para ser utilizado durante el tiempo de la planificación. Únicamente, se permitirá que elaboren una corona en el tiempo de la planificación, siempre y cuando se justifique que esta servirá para calcular tiempo de producción.

Cada grupo o empresa, luego de la planificación, ofrecerá su producción de coronas a una empresa mayorista, la cual podrá negociar el precio. Luego de cerrar el trato, esperará que los otros grupos negocien para empezar a producir.

A cada grupo se le entregará una hoja de instrucciones, la cual incluye los precios de la materia prima y de los insumos.

Adicional a la materia prima, usted puede ofrecer plantillas de corona.

## Instrucciones

Ustedes pertenecen a una empresa, la cual está dirigida por doña \_\_\_\_\_ . Tienen la oportunidad de fabricar coronas y venderlas a un comprador mayorista.

Para preparar su producción y venta, tendrán 10 minutos. Durante estos 10 minutos ustedes calcularán:

- ¿cuántas coronas van a fabricar?
- ¿cuántas personas son necesarias para hacer esas coronas?
- ¿cuánto les cuesta cada corona?
- ¿a cuánto las van a vender?
- ¿cuánto esperan tener de ganancia?
- ¿qué material necesitan?
- ¿cuánto material necesita?
- ¿cuánto van a comprar?

## Costos de los materiales:

material	costo
tarjetas	10 centavos cada una
engrapadora	Q. 15.00
lápiz	Q. 2.00 cada uno
regla	Q. 2.00 cada una
tijera	Q.10.00 cada una

Luego de saber cuántas coronas fabricarán y cuál será el costo, podrán ofrecer sus coronas al comprador mayorista.

Después de cerrar el trato pueden ir a comprar sus materiales.

Escojan a una persona para que se encargue de llevar las cuentas y escriba en los registros que se le entregaron.



## Hoja de producción

Empresa \_\_\_\_\_

Número de Coronas que fabricarán	
Costo total de las coronas	Q.
Precio de venta total de las coronas	Q.
Materiales e insumos a usar	Costo total del material y mano de obra
	tarjetas
	tijeras
	engrapadora
	lápices
	reglas
	Mano de obra
	transporte
	otros

## Bibliografía

- PROSIGUA. Masificación del Crédito a la Microempresa.
- Ayerdi Haydée. Manual Género y Empresarialidad
- Ayerdi Haydée. Manual Indicadores Financieros en la Microempresa
- Ayerdi Haydée. Manual Desarrollo Económico Local
- Ayerdi Haydée. Trabajos Intermodulares I. Formación de Facilitadores CEFE 2002-2003

**Biblioteca Central  
USAC**



4701255521



**MINECO**

**APOYO A MYPES  
PROMOCIÓN DE INVERSIONES E INTERCAMBIOS COMERCIALES  
APOYO AL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN GUATEMALA**

*"Unión Europea, por la paz y la cohesión social"*



**UNIÓN EUROPEA**