

---

# EVALUACION DE LA MICROEMPRESA GUATEMALTECA

---

## INFORME FINAL

*Oficina para la Empresa Privada  
Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados  
Unidos*

*Preparado para: USAID/Guatemala  
Oficina de Programas para el Sector Privado*

*Preparado por Management Systems International  
600 Water Street, S.W.  
Washington, D.C. 20024  
(202) 484-7170*

*Patrocinado por: Apoyo al Desarrollo de la Empresa Privada  
Proyecto II  
Proyecto: 940-2028.03  
Contratista Principal: Ernst & Young*

*Reporte en Inglés: Junio 1989  
Traducción al Español: Enero 1990*

## EVALUACIÓN DE LA MICROEMPRESA GUATEMALTECA

### Tabla de Contenido

	<u>Página No.</u>
NOTAS SOBRE LOS ANTECEDENTES DEL INFORME .....	i
RECONOCIMIENTOS .....	iv
PROPÓSITO Y METODOLOGÍA .....	v
ACRÓNIMOS .....	vi
I. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LA MICROEMPRESA EN GUATEMALA .....	 1
A. Introducción .....	1
B. Contexto Macroeconómico .....	2
C. Definición de Microempresas .....	8
1. Microempresas Modernas o Semimodernas .....	 8
2. Microempresas Tradicionales .....	9
3. Microempresas de Subsistencia .....	10
D. Características Demográficas .....	10
1. Tamaño del Sector .....	10
2. Tipo y Tamaño de las Microempresas .....	 11
3. Nivel Educativo de los Propietarios .....	 13
4. Tamaño de la Familia de los Microempresarios .....	 15
5. Propiedad .....	16
6. Emplazamiento .....	17
E. Indicadores de Negocios .....	18
1. Volumen de los Negocios .....	23
2. Monto de la Capitalización .....	26
3. Estructura .....	26
4. Experiencia Crediticia .....	26
5. Relación con la Comunidad Económica Más Grande .....	 27
6. Posición de Ingreso Agregado .....	28
7. Crecimiento .....	29
8. Nivel de Conocimientos en los Negocios .....	 33
F. Conclusiones .....	34
G. Recomendaciones .....	35

II.	PRINCIPALES IMPEDIMENTOS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR DE LA MICROEMPRESARIAL EN GUATEMALA ....	36
A.	Impedimentos Gerenciales/Técnicos .....	36
B.	Impedimentos del Mercado .....	37
1.	Bajo Poder Adquisitivo .....	37
2.	Distribución Deficiente y Diferenciación de Productos .....	38
3.	Nexos con Sectores Industriales y Comerciales de Gran Escala.....	38
C.	Impedimentos Legales/Regulatorios .....	39
1.	Visión General .....	39
2.	Regulación de las Operaciones Comerciales .....	40
3.	Nuevos Enfoques .....	44
D.	Impedimentos Financieros .....	46
E.	Impedimentos Socioculturales .....	47
1.	Impedimentos para las Mujeres Microempresarias .....	48
2.	Impedimentos para las Poblaciones Indígenas .....	50
III.	ANÁLISIS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS QUE TRABAJAN CON LAS MICROEMPRESAS EN GUATEMALA .....	51
A.	Metodología .....	51
B.	Hallazgos: Características de Instituciones Seleccionadas .....	51
1.	Perspectiva General .....	51
2.	Servicios Financieros (Crédito) ....	52
3.	Servicios de Capacitación y de Asistencia Técnica .....	55
4.	Servicios Legales y de Representación .....	58
5.	Servicios de Desarrollo de Mercados.....	59
6.	Programas del Gobierno de Guatemala .....	59
C.	Conclusiones .....	60
IV.	ACTIVIDADES PRINCIPALES DE DONANTES EN EL SECTOR MICROEMPRESARIAL .....	65
A.	Hallazgos: Organizaciones Internacionales .....	65
1.	Banco Interamericano para el Desarrollo .....	65

	<u>Página No.</u>
2. Naciones Unidas .....	67
3. Banco Centroamericano para la Integración Económica .....	67
B. Hallazgos: Agencias Nacionales .....	68
1. Estados Unidos .....	68
2. Alemania .....	70
3. Suiza .....	71
4. Bélgica .....	71
C. Conclusiones y Recomendaciones .....	71
V. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA .....	 73
A. Estrategia/Meta .....	73
B. Propósitos .....	73
C. Tiempo .....	74
D. Énfasis .....	75
VI. OPCIONES DE PROGRAMA .....	76
A. Perspectiva General .....	76
B. Propósitos .....	76
1. Mejorar la Rentabilidad de las Microempresas Existentes .....	76
2. Apoyo a la Formación de Microempresas Nuevas y Viables .....	78
3. Integración de las Microem- presas a la Economía Guatemalteca ...	80
C. Grupos Meta .....	81
D. Actividades para ser Desarrolladas por USAID/G .....	81
E. Matriz de Desarrollo de Programas .....	83

**TABLAS**

Página No.

1	Relación del Sector Tradicional a la Población Económicamente Activa (1987) .....	4
2	Uso de la Fuerza Laboral 1980-1987 .....	6
3	Microempresas por Tipo y Sexo del Propietario .....	11
4	Gamas del Valor en Quetzales de las Ventas Mensuales por Microempresas .....	12
5	Gamas del Valor en Quetzales de los Activos Fijos .....	13
6	Número de Empleados por Tipo de Microempresa .....	13
7.1	Nivel Educativo de los Microempresarios (FADES) .....	14
7.2	Nivel Educativo de los Microempresarios (ACCION) .....	14
8	Fuente de Conocimientos Técnicos (Negocios Específicos) .....	15
9	Dependientes de Microempresarios por Tipo de Empresa .....	15
10	Tasas de Actividad Económica por Sexo y Jefatura de Familia .....	16
11	Propiedad de las Microempresas por Sexo y Tipo .....	16
12	Locales de las Microempresas .....	18
13	Emplazamiento de las Microempresas por Tipo ...	19
14	Población por Departamento .....	20
15	Contribución del Sector Informal al PIB .....	23
16	Controles Administrativos de las Microempresas .....	26
17	Porcentaje de Microempresas con Préstamos de Instituciones o Individuos .....	27
18	Fuentes de Crédito .....	27
19	Tasa de Crecimiento en el Sector Informal Urbano .....	32
20	Resumen de Organizaciones que Trabajan con Microempresas .....	61
21	Áreas de Servicio Provisto por Organizaciones que Trabajan con Microempresas .....	64

**FIGURAS**

1	Comparación de la Población por Departamentos .....	21
2	Comparación de Migración Neta .....	22
3	Comparación del PIB Total y el PIB Oficial ...	24
4	PIB Informal como Porcentaje del PIB Total ...	25
5	Tasa de Crecimiento en el Sector Informal Urbano .....	31

**TABLAS**

Página No.

1	Relación del Sector Tradicional a la Población Económicamente Activa (1987) .....	4
2	Uso de la Fuerza Laboral 1980-1987 .....	6
3	Microempresas por Tipo y Sexo del Propietario .....	11
4	Gamas del Valor en Quetzales de las Ventas Mensuales por Microempresas .....	12
5	Gamas del Valor en Quetzales de los Activos Fijos .....	13
6	Número de Empleados por Tipo de Microempresa .....	13
7.1	Nivel Educativo de los Microempresarios (FADES) .....	14
7.2	Nivel Educativo de los Microempresarios (ACCION) .....	14
8	Fuente de Conocimientos Técnicos (Negocios Específicos) .....	15
9	Dependientes de Microempresarios por Tipo de Empresa .....	15
10	Tasas de Actividad Económica por Sexo y Jefatura de Familia .....	16
11	Propiedad de las Microempresas por Sexo y Tipo .....	16
12	Locales de las Microempresas .....	18
13	Emplazamiento de las Microempresas por Tipo ...	19
14	Población por Departamento .....	20
15	Contribución del Sector Informal al PIB .....	23
16	Controles Administrativos de las Microempresas .....	26
17	Porcentaje de Microempresas con Préstamos de Instituciones o Individuos .....	27
18	Fuentes de Crédito .....	27
19	Tasa de Crecimiento en el Sector Informal Urbano .....	32
20	Resumen de Organizaciones que Trabajan con Microempresas .....	61
21	Áreas de Servicio Provisto por Organizaciones que Trabajan con Microempresas .....	64

## NOTAS SOBRE LOS ANTECEDENTES DEL INFORME

### El Proyecto PEDS

Este estudio se llevó a efecto bajo el Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Empresa Privada (PEDS). El Proyecto PEDS es un proyecto de cinco años (FY88-FY92) de \$20 millones administrado por la Oficina para la Empresa Privada (PRE) de la Agencia Internacional de Desarrollo. Durante el primer año del proyecto, PRE dió asistencia técnica en respuesta a casi cincuenta diferentes solicitudes de Misiones y Oficinas. El Proyecto PEDS está diseñado para proveer una amplia gama de experiencia en el desarrollo del sector privado. Las áreas de asistencia técnica incluyen las siguientes:

- \* Análisis de políticas relacionadas al desarrollo del sector privado
- \* Evaluaciones y análisis del sector
- \* Desarrollo de la estrategia de USAID respecto al sector privado
- \* Análisis y reforma legal y de regulación
- \* Desarrollo de empresas de pequeña escala
- \* Promoción del comercio
- \* Promoción de la inversión
- \* Desarrollo de zonas francas
- \* Instituciones e instrumentos financieros
- \* Capacitación administrativa y financiera
- \* El papel de la mujer en la empresa privada
- \* Aplicaciones de MAPS: 'Manual para la Acción en el Sector Privado

Las Misiones de USAID tienen los recursos de trece contratistas disponibles a través del Proyecto PEDS.

- Arthur Young (principal)
- Ferris & Company
- SRI International
- Metametrics
- Management Systems International
- Elliot Berg Associates
- The Services Group
- Robert Carlson Ass.
- Trade and Development, Inc.
- Ronco
- Multinational Strategies
- Dimpex Associates
- J.E. Austin Associates

## La Consultoría

El propósito de la consultoría era efectuar una evaluación del sector microempresarial en Guatemala. La evaluación busca proveer una base de datos y una herramienta administrativa para el diseño de los futuros programas de USAID en el sector microempresarial. El equipo efectuó su visita inicial para recoger datos durante una consultoría de cuatro semanas en agosto de 1988. La Sra. Berliner regresó a Guatemala en febrero de 1989 para examinar los impedimentos legales al desarrollo de la microempresa.

## Los Autores

Lawrence Heilman, Vicepresidente de Management Systems International (MSI), fue el líder del equipo para la evaluación de la microempresa. Anteriormente él había servido como Subdirector de Ayuda en Casos de Desastre para USAID en Burkina Faso (1981-85); Director de Servicios Técnicos para el África Subsahariana para la A.I.D./W (1978-81); Jefe de Planificación y Evaluación para la Oficina de Proyectos de Investigación de la A.I.D. (1977-78); Jefe de Oficina en la Misión Regional de la A.I.D. en Guatemala (1974-77); y otras posiciones en la A.I.D. Es poseedor de un Ph.D. en estudios sobre el desarrollo de la American University, un M.A. en historia de University of California Berkeley, y un B.A. en historia y antropología de University of Florida.

Mahlon Barash, Especialista en Desarrollo Microempresarial en MSI, sirvió como especialista en análisis microempresarial e institucional en el equipo. Antes de integrarse al MSI, el Sr. Barash sirvió como oficial del sector privado para USAID Bolivia. También sirvió como consejero residente para la Fundación de Vivienda Cooperativa en Belice y Perú. También fue analista financiero para OPIC y el sistema de Unión Crediticia de El Salvador. El Sr. Barash tiene un M.A. en Administración Internacional otorgada por American Graduate School of International Management, un M.A. en antropología de Pennsylvania State University, y un B.A. en historia de Hanover College.

Leni Berliner sirvió como especialista en análisis institucional. La Sra. Berliner es actualmente Directora de Programas para Latinoamérica y el Caribe en el Consejo para Desarrollo Internacional. Antes de integrarse al Consejo, era consultora independiente en el diseño y administración de programas internacionales. La Sra. Berliner obtuvo su M.P.I.A. en Desarrollo Económico en University of Pittsburgh y un B.A., en Antropología en University of Massachusetts en Amherst.

James Berezin era el especialista más ocupado del equipo. Desde 1987 el Sr. Berezin ha sido consultor independiente especializado en planificación estratégica, análisis de capital, banca mercantil y de desarrollo, promoción de exportación y desarrollo de pequeñas empresas. Anteriormente había servido como Subdirector de la

Oficina para el Desarrollo de la Empresa Privada en USAID/Haití y como Oficial de Comercio y Desarrollo en la Oficina para la Empresa Privada. El Sr. Berezin obtuvo un M.B.A. de Columbia University, un M.A. de Johns Hopkins University, y un B.S. de Georgetown University.

## RECONOCIMIENTOS

El equipo de evaluación del sector de Management Systems International desea agradecer al personal de USAID/Guatemala por su colaboración y apoyo, en particular a la Oficina de Desarrollo de la Empresa Privada, la Oficina de Desarrollo Agrícola y Rural y la Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos.

Los Viceministros de Finanzas y de Desarrollo, Directores y Administradores de organizaciones voluntarias privadas que trabajan con la microempresa, oficiales municipales, administradores de uniones de crédito, banqueros y directores de instituciones de capacitación, todos merecen nuestra gratitud por el tiempo tomado de sus ocupados horarios para ayudar al equipo a transmitir a USAID el importante trabajo que se está llevando a cabo y el cambiante contexto guatemalteco en el que se está efectuando.

El equipo también desea expresar su aprecio a los muchos propietarios/administradores de microempresas que toleraron nuestras preguntas con buen humor, y que demuestran el valor de los servicios de desarrollo empresarial en su diaria contribución a la economía de Guatemala.

## PROPÓSITO Y METODOLOGÍA

Esta evaluación del sector microempresarial en Guatemala fue hecha a instancias de USAID/Guatemala con fines de proveer una herramienta de administración para una futura estrategia de programas en este sector y para servir como base de datos para el diseño de programas. Los Capítulos I al IV son hallazgos y los Capítulos V y VI son conclusiones y recomendaciones para una propuesta estrategia, y respectivas actividades, proyectos y programas.

La metodología usada para el acopio de datos fue: 1) revisión de literatura disponible (fuentes secundarias), que incluía recientes encuestas de microempresas; 2) entrevistas con personas representantes del gobierno, el sector privado formal, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) con programas microempresariales, y organizaciones donantes nacionales específicas e internacionales; y 3) entrevistas con microempresarios envueltos en el comercio, la producción y los servicios. Dado el corto periodo disponible para el acopio de datos, los hallazgos y las conclusiones se basan en la mejor información actualmente disponible, pero no fue posible hacer una verificación científica de validez de fuente secundaria. Las entrevistas con microempresarios se usaron sólo para reunir impresiones y dar ejemplos de conclusiones extraídas de los datos y no pueden en forma alguna considerarse una muestra representativa.

## ACRÓNIMOS

AGG	Asociación de Gerentes de Guatemala
ADESCO	Asociación para el Desarrollo Comunitario
ASINDES-ONG	Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicio No Gubernamentales de Guatemala
ATI	Appropriate Technology International
BANEX	Banco de Exportación
BANTRAB	Banco de Trabajadores
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CABEI/BCIE	Central American Bank for Economic Integration
CACIF	Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales y Financieras
CAEM	Cámara Empresarial
CAPS	Central American Peace Scholarships
CEE	Comunidad Económica Europea
CHF	Cooperative Housing Foundation
CIDA	Canadian International Development Agency
CORFINA	Corporación Financiera
DIGESA	Dirección General de Servicios Agrícolas
ESF	Economic Stabilization Fund
FADES	Fundación para el Análisis y Desarrollo de Centroamérica
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FAPE	Fundación de Asistencia para la Pequeña Empresa
FDM	Fundación para el Desarrollo de la Mujer
FENACOAC	Federación Nacional de Cooperativas de Crédito
FEPYME	Federación de Pequeñas y Medianas Empresas
FIGSA	Financiera Guatemala S.A.
FLYP	Fundación Libertad y Progreso
FOFISI	Instituto de Desarrollo del Sector Informal
FUNDAGUATEMALA	Fundación Guatemala
FUNDAP	Fundación para el Desarrollo de Programas Socioeconómicos
FUNDEMIXCO	Fundación de Mixco
FUNDESPE	Fundación para el Desarrollo de la Pequeña Empresa
FUNTEC	Fundación Tecnología
GDG	Gobierno de Guatemala
HODE	Hogar y Desarrollo
IDESI	Fondo de Financiamiento del Sector Informal (Perú)
IESC	International Executive Service Corps
IFDI	Intermediación Financiera para el Desarrollo Integral
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración Empresarial
INE	Instituto Nacional de Estadísticas

INFOM	Instituto de Fomento Municipal
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación
JDF	Jefe de Familia
LAAD	The Latin American Business Corporation
ONG	Organización No Gubernamental
OPED	Office of Private Enterprise Development (USAID/G)
OVP	Organización Voluntaria Privada
PEA	Población Económicamente Activa
PED	The Private Enterprise Development Project
PIB	Producto Interno bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROSEM	Promoción y Servicios Empresariales
SIMME	Sistema Multiplicador de la Microempresa
USAID/G	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Misión a Guatemala
VCP	Voluntario del Cuerpo de Paz

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL EN GUATEMALA

### A. Introducción

El propósito de este capítulo es proponer una definición y describir las características de los microempresarios - tanto cuantitativa como cualitativamente. Los datos fueron extraídos de la literatura disponible y suplementados con datos desarrollados en el curso del ejercicio de evaluación a través de una serie de entrevistas con representantes de instituciones del sector público y privado, así como con microempresarios individuales. Una encuesta para desarrollar una muestra representativa de microempresarios que habría provisto una fuente principal de datos, no pudo llevarse a cabo dentro de los límites de tiempo de esta evaluación. Por lo tanto, la información recopilada de los microempresarios será utilizada para proveer ejemplos de ciertos hallazgos de los datos estadísticos. Si se identifican brechas de información que deben ser llenadas debido a su importancia para la identificación de proyectos y el proceso de diseño, se harán recomendaciones respecto a cómo pueden desarrollarse dichos datos.

Las principales fuentes estadísticas y de encuesta fueron las siguientes:

1) Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Nacional Socio-Demográfica, 1986-87, 1987, 10 tomos. Esta encuesta se hizo a nivel nacional, con las cifras extrapoladas del censo de 1981 y basada en un muestreo de 9,660 hogares.

2) Jorge Rolando Escoto Marroquin, et al, El Sector Informal: Estudio Sobre el Sector Informal de Producción y Servicios en el area Urbana Central de Guatemala, Fundación para el Análisis y Desarrollo de Centroamérica (FADES), 1987 - Estudio sobre el sector informal de la producción y servicio de la Ciudad de Guatemala (1986) con un muestreo de 800.

3) Mirtha Olivares, Estudio Exploratorio para el Desarrollo de un Programa de Apoyo a la Microempresa, ACCION Internacional/AITEC, 1986 - Estudio de microempresarios (producción, servicios y comercio) en la Ciudad de Guatemala y Quetzaltenango (1986) con un muestreo de 450.

4) Job W. Blijdenstein, La Pequeña y Mediana Industria en la Economía de Guatemala, Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE/CABEI), 1986 - Estudio económico de la pequeña y mediana industria en Guatemala (1985). Este informe tiene un alcance nacional pero está principalmente enfocado sobre las empresas "formales". Está basado en fuentes secundarias.

Aun cuando parece que la metodología utilizada en estas encuestas es científicamente válida, tiene fallas debido a que no

cubrió todo el país (ACCION), no incluyó todos los tipos de microempresas (FADES) o no fueron destinadas específicamente a microempresas (INE). Aunque la encuesta de ACCION comprendía un muestreo más reducido que la encuesta de FADES, tenía una más amplia cobertura geográfica y encuestaba los tres tipos de microempresas. Por lo tanto, es preferible esta encuesta que la encuesta de FADES a menos que los datos sobre cierta característica no estén disponibles.

En gran parte de la literatura los términos "sector informal", "sector tradicional" o "tercer sector" son igualados con microempresas. Como se discutirá en la sección C más adelante, estos términos no son necesariamente sinónimos. Desgraciadamente, no existe estudio alguno que explícitamente haga esta distinción. Por lo tanto, por necesidad al utilizar estas fuentes, debemos suponer que todos estos términos son sinónimos aun cuando, basado en la observación, se ha notado que hay un cierto número de microempresas formalizadas, particularmente en el primer subsector identificado en la sección C. Por el contrario, hay empresas informales que no son microempresas.

En las siguientes secciones se describen los siguientes aspectos del sector microempresarial: el contexto macroeconómico, definición, características demográficas e indicadores comerciales.

## **B. Contexto Macroeconómico**

La importancia económica del sector microempresarial puede establecerse utilizando una cantidad de indicadores de fuentes disponibles.

INE define el "sector tradicional" como "aquellos trabajadores o empleados, propietarios y trabajadores familiares, relativos a establecimientos con menos de cinco personas". Este sector es numéricamente significativo, según puede observarse en la Tabla 1.<sup>1</sup> Representa el 62% de la población económicamente activa (PEA) (1987). La porción no agrícola de este sector representa el 26% de la PEA y las microempresas mismas el 13% de la PEA.

En años recientes (1980-87) la PEA ha crecido a una tasa media anual del 3% como puede verse en la Tabla 2.<sup>2</sup> El desempleo

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Nacional Socio-Demográfica 1986-87, Empleo, Todo República, Volumen II, 1987 Cuadro II.1, p. 101 y Cuadro III.18, p. 131.

<sup>2</sup> Job W. Blijdenstein, La Pequeña y Mediana Industria en la Economía de Guatemala, Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), 1986, cálculos del CNPE basado en la "Entrevista de Hogares sobre Ingresos y Gastos", DGE, 1981.

(incluyendo el subempleo "visible" - aquellos que trabajan menos de 40 horas por semana) aumentó a 44% en 1985, pero ha sido reducido a un 13% al 1987. Sin embargo, si uno también incluye "desempleo invisible" - aquellos que trabajan más de 40 horas por semana pero a quienes se les paga menos del salario mínimo - (48%) la tasa total de desempleo para 1987 es de 62% según se indica en la Tabla 1. Así el problema del subempleo, que representa el 59% de la PEA es de magnitud más significativa que el desempleo total e indica un tremendo desperdicio de recursos humanos que podrían potencialmente contribuir al crecimiento de la economía. La mayor proporción de población subempleada ocurre en la agricultura (62%), que podría parcialmente explicarse por la naturaleza estacionaria de esta ocupación. Los hombres representan el 74% de la población subempleada<sup>3</sup> y 77% de los hombres subempleados trabajan en agricultura.

<sup>3</sup> INE, op. cit., p. 135, 138.

**TABLA 1**  
**RELACIÓN DEL SECTOR TRADICIONAL A LA**  
**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (1987)**

		%	%	%
			PEA	del sector tradicional no agrícola
<hr/>				
Total Población				
Económicamente Activa a/		2,710,046		
Ocupada:		2,644,288	97.6%	
Tiempo completo b/	1,041,019		38.4%	
Visiblemente				
subempleada c/	296,870		11.0%	
Invisiblemente				
subempleada d/	1,306,399		48.2%	
Desocupada e/		65,758	2.4%	
<hr/>				
Total Económicamente Activa Sector Tradicional f/		1,680,173	62.0%	
Menos: Sector tradicional-agrícola		970,069	35.8%	
<hr/>				
Sector Tradicional No Agrícola		710,104	26.2%	
Trabajadores		353,597	13.0%	49.8%
Pagados	284,038		10.5%	40.0%
Familiar (no pag.)	69,559		2.6%	9.8%
Empresarios:		356,507	13.2%	50.2%
Cuenta propia g/	332,309		12.3%	46.8%
Empleador h/	24,198		0.9%	3.4%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, Encuesta Nacional Socio-Demográfica 1986-87, Empleo, Total República, Volumen II, 1987, Cuadro II.1, p. 101 y Cuadro III.18, p. 131.

- a/ Se define como persona de más de 10 años de edad que trabaja o está activamente buscando empleo, ej., incluye empleados, subempleados y desempleados.
- b/ Aquéllos que trabajan por salario o independientemente y aquéllos que no están trabajando pero están atados a un empleo (ej., de vacaciones).
- c/ Aquéllos que trabajan por menos de 40 horas a la semana y desean trabajar más.

- d/ Aquellos que trabajan por más de 40 horas a la semana y cuyos ingresos son menores que el salario mínimo.
- e/ Aquellos que trabajaban previamente y están activamente buscando empleo. No incluye aquellos que buscan empleo por primera vez.
- f/ "Sector tradicional" se define como todas aquellas personas relacionadas a empresas de cinco personas o menos.
- g/ Aquellos con sus propios negocios, que no trabajan para nadie (excepto ellos mismos) y que no tienen empleados asalariados.
- h/ Aquellos con sus propios negocios que tienen uno o más empleados asalariados.

**TABLA 2**  
**USO DE LA FUERZA LABORAL 1980 - 1987**  
**(Miles de personas)**

Año	PEA	Empleados		Desempleados		Subempleados		Total Desempleo	
		No.	%PEA	No.	%PEA	No.	%PEA	No.	%PEA
1980	2,183	2,136	97.8%	47	2.2%	633	29.0%	680	31.1%
1981	2,250	2,189	97.3%	61	2.7%	672	29.9%	733	32.6%
1982	2,320	2,210	95.3%	110	4.7%	742	32.0%	852	36.7%
1983	2,392	2,210	92.4%	182	7.6%	776	32.4%	958	40.1%
1984	2,466	2,226	90.3%	240	9.7%	777	31.5%	1,017	41.2%
1985	2,543	2,215	87.1%	328	12.9%	777	30.6%	1,105	43.5%
1986	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-	-
1987	2,710	2,644	97.6%	66	2.4%	297	11.0%	363	13.4%
								Subempleo invisible	42.8%
								Total desempleo-1987	61.6%

Fuente: Job W. Blijdenstein, La Pequeña y Mediana Industria en la Economía de Guatemala, CABEI, 1986, cálculos del CNPE basado en Entrevista de Hogares sobre Ingresos y Gastos, DGE, 1981.

N.D. = no disponible

Además del crecimiento de la PEA y el alto porcentaje de población desempleada, la migración hacia las áreas urbanas ha ocasionado un exceso en la disponibilidad de fuerza laboral. Esta migración ha sido principalmente debido a la naturaleza temporal de la agricultura y a la violencia política en el interior desde 1978.

La incapacidad del sector formal de absorber el aumento en la PEA ha resultado en la formación de microempresas. La microempresa provee una forma de participación en la economía para una gran parte de la población económicamente activa que de otra forma estaría desempleada o subempleada. La formación de microempresas puede tener un efecto positivo sobre la economía. El aumento del número de microproductores y de empresas de servicios o la expansión de las existentes, contribuirá al crecimiento de la economía según se mide por PIB. El aumento de la cantidad de micro detallistas abre más salidas para los artículos producidos. En la medida en que estos bienes son producidos en el mercado interno, esto también contribuye a una expansión de la economía. La generación de empleos en las microempresas requiere una menor inversión por empleo que en el sector formal. Sin embargo, la formación de demasiadas microempresas extremadamente pequeñas es costoso para la economía. La expansión de las microempresas existentes es deseable en el sentido de que crea empleos adicionales sin costos de apertura y en algunos casos una costosa curva de aprendizaje basada en ensayo.

Las microempresas parecen formarse debido a las siguientes razones:

- desempleo en el sector formal
- subempleo en el sector formal
- rigidez financiera y administrativa en el sector formal
- el terremoto de 1976 - muerte de jefes de familia (JDF) que significó el aumento de una fuerza laboral joven e inexperta que no podía encontrar empleo o estaban subempleados por el sector formal
- el poder adquisitivo estaba erosionado debido a la inflación - necesidad de ingresos adicionales
- el deseo de independizarse y mejorar sus habilidades de negocios

Por otra parte, el estudio del MSI y otros sobre empresariado han mostrado que relativamente pocos individuos en cualquier población<sup>4</sup> tienen el empuje psicológico y habilidades empresariales para sostener un negocio. La mayoría de las personas son más efectivas al ser empleadas por otras.

---

<sup>4</sup> Aun cuando algunas culturas inducen particularmente al empresariado, por ejemplo, la de El Salvador.

### C. Definición de Microempresa

La definición de microempresa del GDG es elaborada por el Sistema Multiplicador de Microempresarios (SIMME) como sigue:

- (a) La compañía emplea a no más de seis personas incluyendo al empresario.
- (b) Los activos totales no exceden de Q12,000.
- (c) El trabajo es esencialmente manual con la ayuda de algún equipo básico.
- (d) Hay poca o ninguna división de la fuerza de trabajo.

De observaciones, confirmadas por las microempresas locales participantes, la anterior definición es demasiado amplia ya que no toma en cuenta los varios niveles de destrezas y recursos empresariales. Por lo tanto, se propone la siguiente definición del sector:

El sector microempresarial de Guatemala se caracteriza por aproximadamente 356,000 microempresas, en producción, servicios (incluyendo transporte), y comercio, que tienen varios grados de sofisticación empresarial/administrativa, experiencia técnica, y recursos financieros. La mayoría de estas microempresas se encuentran en la Ciudad de Guatemala, ciudades secundarias como las varias capitales departamentales o pueblos rurales. Acorde a las fuentes locales, la mayoría de las empresas fuera de los pueblos terciarios son empresas básicas en aldeas (una bodega o camión); extensiones industriales caseras de actividades microempresariales en pueblos más grandes (prendas de vestir para el mercado en Chichicastenango) o la simple comercialización de productos agrícolas primarios (miel). De acuerdo a esto, las microempresas pueden clasificarse en tres categorías:

#### 1. Microempresas Modernas o Semimodernas

- Activos (inventario, equipo y efectivo) de entre Q8,000 a Q14,000 (aún cuando a veces hasta Q20,000 en las principales áreas urbanas).<sup>5</sup>
- Alguna producción y modernas técnicas de mercadeo para un mercado específico (cerámicas, prendas de vestir para salidas en mercados de clase media, o productos artesanales producidos en masa para la exportación); la reparación de algunos tipos complicados de equipo (computadores, aparatos de televisión, maquinaria de procesamiento); comercio en productos de mayor valor agregado (una tienda de provisiones agrícolas) o una pequeña flota de

---

<sup>5</sup> Al 15 de septiembre de 1988, 2.7 quetzales (Q) = US\$1.00.

transporte.

- El empresario tiene alguna capacitación básica administrativa/técnica, emplea más del 50% del tiempo mercadeando o administrando en vez de produciendo.
- Emplea hasta un máximo de 6 trabajadores, incluyendo a sí mismo y miembros de la familia.
- Un alto porcentaje (por lo menos 50%) de este sector está formalizado debido a arreglos comerciales establecidos con empresas más grandes.
- Muchas tienen asistencia financiera o técnica de organizaciones de desarrollo, pero conexiones limitadas o no existentes con el sector bancario formal.
- Un porcentaje mínimo de negocios propiedad de mujeres.
- Están principalmente localizados en Ciudad de Guatemala y hasta cierto punto en ciudades secundarias.

## 2. Microempresas Tradicionales

- Activos entre Q3,000 a Q12,000.
- Mercado consumidor tradicional básico (sastre, carpintero, reparación de automóviles, almacén general) con un componente modesto de valor agregado.
- El empresario/artesano es el trabajador principal con la ayuda de 3 a 4 trabajadores semi especializados.
- Poca o ninguna capacitación técnica o administrativa.
- Un bajo porcentaje de ellas están formalizadas; nexos comerciales limitados con empresas más grandes.
- Limitada asistencia financiera o técnica de agencias de desarrollo; mínimo o ningún contacto con el sector bancario formal.
- Mayor participación (aproximadamente 30%) de mujeres debido a un alto componente de comercio y servicio.

- Localizadas principalmente en Ciudad de Guatemala y ciudades secundarias.

### 3. Microempresas de Subsistencia

- Activos de entre Q500 y Q5,000.
- Esencialmente de actividades de micro detalle o artesanales. Mínimo valor agregado
- Ninguna está formalizada; algún nexo con el subsector microempresarial tradicional.
- Subsector dominado por mujeres (aproximadamente 75%) con capacitación formal mínima o no existente.
- Predominante en áreas rurales; a menudo como actividad que ocupa parte del tiempo. En áreas urbanas, a menudo actividad de subsistencia debido a la falta de oportunidades de empleo formal.

Debe notarse que las anteriores son características generales y que hay fluidez entre los sectores. Sin embargo, el marco de cada subsector es influenciado por la capacitación y habilidades administrativas/técnicas del empresario, su empuje, emplazamiento geográfico y acceso a ayuda financiera.

## D. **Características Demográficas**

### 1. Tamaño del Sector

Basado en una reciente encuesta del INE, el número de empresas con 5 o menos empleados en el "sector tradicional" se estima en 356,000 al 1987 con un estimado de 637,000 empleos generadores de ingresos. El número estimado para el Departamento de Guatemala es de 96,000 microempresas (27% del total) con 206,000 empleos (32%).<sup>6</sup> Por otra parte, la FADES estimó en un estudio de 1986 que habían 125,000 empresas in en "sector informal en el área central urbana del país" con 341,000 empleados.<sup>7</sup> Esta discrepancia en las cifras podría ser debida a diferencias en las definiciones y en la metodología de investigación.

---

<sup>6</sup> INE, op. cit., p. 131 y Volumen III, p. 114.

<sup>7</sup> Jorge Rolando Escoto Marroquín et al, El Sector Informal: Estudio Sobre el Sector Informal de Producción y Servicios en el Area Urbana Central de Guatemala, FADES, 1987, p. 49, 52.

## 2. Tipo y Tamaño de las Microempresas

### a. Tipo

La Tabla 3 indica que la mayoría (52%) de las microempresas están dedicadas al comercio (compra y venta de productos terminados, con poco o ningún valor agregado). Las mujeres representan la mayoría (55%) de todos los microempresarios y predominantemente se dedican al comercio. Este tipo de empresa requiere relativamente poco capital inicial y permite a las mujeres un cierto grado de independencia de los hombres.

**TABLA 3**  
Microempresas por Tipo y Sexo del Propietario  
(miles)

	Hombres	Mujeres	Total
Producción	62 (38.5%)	63 (32.3%)	125 (35.1%)
Comercio	68 (42.2%)	119 (61%)	186 (52.3%)
Servicios	31 (19.3%)	13 (6.7%)	45 (12.6%)
Totales	<u>161</u> (45.2%)	<u>195</u> (54.8%)	<u>356</u> (100%)

Fuente: INE, op. cit., p. 131-132.

### b. Tamaño

El tamaño de las microempresas puede medirse de tres maneras - nivel de ventas, monto de los activos totales, y el número de empleados. Desafortunadamente, debido a la falta de registros y prácticas contables de muchas microempresas, estos datos son poco confiables. Sin embargo, éstos proveen medidas cuantitativas, aunque imperfectas.

#### 1) Gama de ventas

Para Ciudad de Guatemala las ventas del 86% de las microempresas de producción y servicios encuestadas por FADES estaba por debajo de Q400 por mes, según se muestra en la Tabla 4. Aun cuando esto puede parecer un ingreso bajo, las ganancias de los encuestados eran relativamente altas - un 37% obtenía márgenes de ganancias semanales de 20-39% y un 27% obtenía ganancias de un

40-59%.<sup>8</sup> Esto indicaría costos operacionales relativamente bajos - impresión confirmada por la encuesta ACCION donde el 45% de los microproductores y el 83% de los micro detallistas tenían gastos semanales de Q125 o menos.<sup>9</sup> Los detallistas en este muestreo generalmente tenían costos más bajos (un promedio de Q102 mensuales) que los productores (un promedio de Q345 mensuales).

**TABLA 4**  
**GAMAS DEL VALOR EN QUETZALES DE LAS**  
**VENTAS MENSUALES POR MICROEMPRESAS**

0- 200	62.6%
201- 400	23.6%
401- 600	7.9%
601- 800	2.1%
801-1,000	.7%
1,001-1,200	1.0%
1,201-1,400	.1%
1,401-1,600	1.0%

Fuente: FADES, Op. cit., p. 82.

2) Valor de activos fijos

Aun cuando el valor de los activos fijos es una mejor medida de tamaño, esta información no estaba disponible. Los activos fijos son más fáciles de medir ya que son más fáciles de ser identificados por el microempresario. La Tabla 5 muestra que los detallistas generalmente tienen un valor más bajo de activos fijos que los productores, ya que la mayor inversión de los detallistas generalmente se encuentra en el capital de trabajo. En cualquier caso, una gran mayoría de ambos grupos tienen activos fijos menores de Q5,000.

3) Número de empleados

La encuesta ACCION encontró que las microempresas tenían un promedio de 1.03 empleados, mientras que la encuesta FADESD estimaba un promedio de 2.72 para las microempresas productoras y de servicios.<sup>10</sup> Una gran mayoría (93%) de micro detallistas no tienen empleados pagados según se muestra en la Tabla 6. Sin embargo, al hablar con vendedores en el mercado en Quetzaltenango,

---

<sup>8</sup> Ibid. p. 83.

<sup>9</sup> Mirtha Olivares, Estudio Exploratorio para el Desarrollo de un Programa de Apoyo a la Microempresa, ACCION Internacional, 1986, p. III-15.

<sup>10</sup> FADES, op. cit., p. 52.

todos indicaron (de 9 entrevistados) que miembros de la familia (no pagados) les ayudan de tiempo en tiempo. Esto mantiene los costos bajos y permite especialmente a los niños aprender el negocio de sus padres por experiencia directa.

**TABLA 5**  
GAMA DE VALOR DE ACTIVOS FIJOS EN QUETZALES

	Productores	Detallistas	Total
0-500	28.1%	68.3%	44.2%
501-1,000	12.6%	11.7%	12.2%
1,001-2,500	26.7%	12.8%	21.1%
2,501-5,000	13.3%	3.3%	9.3%
5,001-7,500	7.8%	1.1%	5.1%
7,501-10,000	2.2%	.6%	1.6%
10,001-12,500	2.2%	.6%	1.8%
más de 12,500	6.7%	0	4.0%
menos de 5,000	80.7%	96.1%	86.8%

Fuente: ACCION, op. cit., p. III-14.

**TABLA 6**  
NÚMERO DE EMPLEADOS POR TIPO DE MICROEMPRESA

No. Empleados	Productores	Detallistas	Total
0	38.5%	92.8%	60.2%
1-2	42.2%	7.2%	28.2%
3-4	13.7%	0%	8.2%
5-7	4.4%	0%	2.7%
más de 7	1.1%	0%	.7%
	Productores	Detallistas	Total
No. Promedio	1.57	.23	1.03

Fuente: ACCION, p. III-10.

Aproximadamente el 72% de las mujeres consideradas económicamente activas y el 66% de los hombres trabajan en establecimientos con cinco o menos empleados.<sup>11</sup>

### 3. Nivel educativo de los propietarios

Las Tablas 7.1 y 7.2 muestran que la tasa de analfabetismo de los microempresarios encuestados es del 5% al 23%. La tasa más alta del muestreo de ACCION se debe a la inclusión de micro

<sup>11</sup> Marguerite Berger y Michael Paolisso, A Women in Development Strategy for USAID/Guatemala, Junio 1988, p. 9 y INE, op. cit., p. 106.

detallistas (no incluidos en el muestreo de FADES) que tienen una tasa de analfabetismo del 38%. En cualquier caso, la tasa general para ambos muestreos se compara favorablemente con la tasa nacional de analfabetismo que representa un total de 43% (más de 7 años de edad) y 40% para aquéllos de 10 años de edad o más.<sup>12</sup> También, el 60% en el muestreo de FADES y 57% en el muestreo de ACCION tenían por lo menos algo de educación primaria. La Tabla 8 indica que la mayor parte del conocimiento técnico respecto al negocio específico fue adquirido por experiencia. Estas tablas indican que algo más de educación formal (alfabetismo) así como capacitación vocacional formal beneficiaría a los microempresarios. Esto se discute en mayor detalle en la Sección E bajo el título "Conocimiento de Negocios".

**TABLA 7.1 (FADES)**  
NIVEL EDUCATIVO DE LOS MICROEMPRESARIOS

Nada	4.8%
Primaria - incompleta	27.1%
Primaria - completa	32.5%
Secundaria - incompleta	25.3%
Secundaria - completa	7.2%
Universitaria - incompleta	3.1%

Fuente: FADES, op. cit., p. 71.

**TABLA 7.2 (ACCION)**  
NIVEL EDUCATIVO DE LOS MICREMPRESARIOS

	Productores	Detallistas	Total
Nada	13.1%	37.8%	23%
Primaria - incompleta	31%	37.8%	33.6%
Primaria - completa	25.4%	9.4%	19%
Secundaria - incompleta	11.9%	5.6%	9.4%
Secundaria - completa	13.4%	5.6%	10.3%
Escuela Técnica	2.2%	2.2%	2.2%
Universitaria	3%	1.7%	2.5%

Fuente: ACCION, op. cit., p III-28.

<sup>12</sup> NE, op. cit., Volumen I, Demografía, p. 118.

**TABLA 8**  
**FUENTE DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (NEGOCIOS ESPECÍFICOS)**

Cursos	11.6%
Experiencia práctica	79.4%
Ambos	9.0%

Fuente: FADES, op. cit., p. 72.

4. Tamaño de la Familia de los Microempresarios

Como se indica en la Tabla 9, el 61% de los microempresarios en el muestreo de ACCION tiene entre dos y cinco dependientes, con una media de 3.68. Si a esto se agrega el microempresario, el tamaño promedio de la familia es de casi 5 personas. No hay datos recientes que indiquen el sexo de los jefes de familia (JDF) que son microempresarios. Sin embargo, la Tabla 10 indica que el 96% de los hombres JDF y el 47% de las mujeres JDF están en la fuerza laboral (aquellos que actualmente trabajan). También, puede calcularse que 22% del total de la fuerza laboral son hombres JDF, pero solamente un 4% son mujeres JDF. Esta estadística puede ser baja porque frecuentemente las mujeres son subcontadas en tales encuestas. Si uno puede suponer que estas estadísticas también son reflejo de las microempresas, entonces parecería que una parte relativamente pequeña de microempresarios son mujeres JDF. Esto implicaría que la mayoría de las mujeres microempresarias están, bien sea suplementando los ingresos de sus esposos, o que no tienen dependientes (ej., en ambos casos no son JDF).

**TABLA 9**  
**DEPENDIENTES DE MICROEMPRESARIOS POR TIPO DE EMPRESA**

Número de Dependientes	Productores	Detallistas	Total
0-1	14.2%	26.1%	19%
2-3	32.5%	28.9%	31%
4-5	31.7%	28.3%	30.4%
6-7	14.9%	10.6%	13.2%
8 o más	6.7%	6.1%	6.5%

Fuente: ACCION, op. cit., p. III-29.

**TABLA 10**  
**TASAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA POR SEXO Y JEFATURA DE FAMILIA**

	Hombres		Mujeres	
	Jefes	Otros	Jefes	Otros
Población	1,288,855	1,381,919	231,398	2,569,932
Número en la Fuerza Laboral	1,226,609	842,467	109,247	561,558
Tasa de Participación Fuerza Laboral	95.2%	61.0%	47.3%	21.9%

Fuente: INE, op. cit., p. 99.

#### 5. Propiedad

En el muestreo de ACCION, el 58% de los microempresarios eran hombres, y el 66% de los productores eran hombres, según se ve en la Tabla II. Sin embargo, las mujeres dueñas de microempresas eran ligeramente más numerosas entre los detallistas (53%). No existen datos recientes sobre el tipo de propiedad, pero una encuesta efectuada en 1982 en Ciudad de Guatemala indicó que el 94% de las microempresas en el muestreo eran propiedad de una sola persona.<sup>13</sup> Esto indicaría que el microempresariado es muy individualizado. Cualquier diseño de programa debe tomar este factor en cuenta.

**TABLA 11**  
**PROPIEDAD DE LAS MICROEMPRESAS POR SEXO Y TIPO**

	Productores	Detallistas	Total
Hombres	65.6%	46.7%	58%
Mujeres	34.4%	53.3%	42%

Fuente: ACCION, op. cit., p. III-28.

<sup>13</sup> Arnulfo Coto Martínez e Hildebrando Cumes S., Diagnóstico Preoperativo del Programa de Desarrollo Empresarias al Sector Informal, ACCION Internacional/AITEC y Hogar y Desarrollo (HODE), 1982, pp. 28, 72.

En todo el país, las mujeres representan el 56% de todos (excluyendo la agricultura) los empleados por cuenta propia (propietarios de negocios sin empleados) y el 32% de las mujeres consideradas económicamente activas, excluyendo la agricultura, son empleadas por cuenta propia.<sup>14</sup>

El siguiente es un punto importante hecho en un informe reciente:

Las microempresas operadas por mujeres generalmente se desarrollan basadas en destrezas existentes, tales como la producción de textiles, procesamiento de alimentos, y comercio en pequeña escala. Estos micronegocios son iniciados con muy bajos niveles de capital inicial, tecnología rudimentaria, y poca o ninguna mano de obra contratada, lo que refleja la falta de acceso de las mujeres a propiedades y capital para inversión. Finalmente, los negocios de las mujeres frecuentemente están en el mercado local o en el hogar en vez de en talleres o fábricas, permitiendo así a las mujeres equilibrar la generación de ingresos con las responsabilidades domésticas.<sup>15</sup>

#### 6. Emplazamiento

La Tabla 12 indica que la mayoría (56%) de las microempresas de producción y de servicios encuestadas en Ciudad de Guatemala tienen sus negocios en los hogares "bajo las más rudimentarias condiciones de espacio, higiene y organización". Esta práctica es debido por lo menos en parte a la falta de recursos para pagar un local comercial separado. Otro hecho significativo es que el 70% de aquéllos que no tienen empleados o que solamente miembros de las familias trabajan para ellos tienen sus negocios en sus hogares, mientras el 51% de aquéllos con empleados tienen un local separado.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> INE, op. cit., p. 108-109.

<sup>15</sup> Berger y Paolisso, op. cit., p. 10.

<sup>16</sup> FADES, op. cit., pp. 33-34, 73.

**TABLA 12**  
**LOCALES DE EMPRESAS**

	Propio	Alquilado	Total
Hogar	62.1%	37.9%	56.4%
Almacén/Tienda	3.6%	96.4%	42.2%
Hogar de otros	-	-	.9%
Calle/Camino	-	-	.4%
Otros	-	-	.1%
Total			100.0%

Fuente: FADES, op. cit., p. 73.

Respecto al emplazamiento geográfico, el mayor porcentaje (27%) de las microempresas están en el área metropolitana de Ciudad de Guatemala según se indica en la Tabla 13. La concentración que le sigue en tamaño (26%) se encuentra en la región sudoeste. Aun cuando esta región incluye seis departamentos y no está disgregada en rural vs. urbano, podemos suponer que la mayoría es concentración urbana ya que la segunda ciudad más grande (Quetzaltenango) está incluida en esta región. Una gran proporción (43%) de las microempresas de servicios están localizadas en el área metropolitana.

La Tabla 14 presenta la distribución nacional de la población por departamento. Una comparación de la población en 1981 vs. 1986 se presenta en forma gráfica en la Figura 1 con los departamentos con la mayor población en 1986 (Guatemala) clasificados en primer lugar. La migración neta para ambos periodos se presenta en forma gráfica en la Figura 2. Puede observarse que ocurrió una migración positiva neta en cinco departamentos - Guatemala, Escuintla, Izabal, Retalhuleu y Petén. Esta información podría tener implicaciones para el enfoque en la ejecución de programas. Se podría suponer que muchos de los inmigrantes a esas áreas son o se han convertido en microempresarios.

#### **E. Indicadores de Negocios**

En su estudio de 1987 sobre empresas informales de manufactura (incluyendo procesamiento de alimentos) y de servicios, FADES reportó un valor de ventas promedio mensual de Q990. Las microempresas con locales separados tuvieron el doble del valor de ventas de las de otro tipo (talleres en el hogar o empleados por cuenta propia). El volumen de ventas fue mayor para aquellos negocios que utilizaban una tecnología más compleja, probablemente debido a que habían menos de éstos para servir un mercado grande.

TABLA 13

EMPLAZAMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS POR TIPO

Zona	Total	Producción	Comercio	Servicios
1	95,598	31,132	45,323	19,143
2	20,079	85,670	10,049	1,470
3	93,938	32,976	51,295	9,667
4	37,754	17,766	17,748	2,240
5	36,944	12,687	19,453	4,804
6	41,267	11,998	24,605	4,664
7	24,906	8,074	14,800	2,032
8	5,868	1,792	3,218	858
TOTAL	356,354	124,985	186,491	44,878

Zonas:

- 1 Metropolitana (Departamento de Guatemala)
- 2 Norte (Baja Verapaz, Alta Verapaz)
- 3 Suroeste (Sololá, Totonicapan, Quetzaltenango, Suchitepequez, Retalhuleu, San Marcos)
- 4 Noroeste (Huehuetanango, Quiché)
- 5 Central (Sacatepequez, Chimaltenango, Escuintia)
- 6 Noreste (El Progreso, Izabal, Zacapa, Chiquimula)
- 7 Sureste (Santa Rosa, Jalapa, Jutiapa)
- 8 Petén

Zona	Total	Producción	Comercio	Servicios
1	26.8%	24.9%	24.3%	42.7%
2	5.6%	6.9%	5.4%	3.3%
3	26.4%	26.4%	27.5%	21.5%
4	10.6%	14.2%	9.5%	4.9%
5	10.4%	10.2%	10.4%	10.7%
6	11.6%	9.6%	13.2%	10.4%
7	7.0%	6.5%	7.9%	4.5%
8	1.7%	1.4%	1.7%	1.9%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total por tipo	100.0%	35.1%	52.3%	12.6%

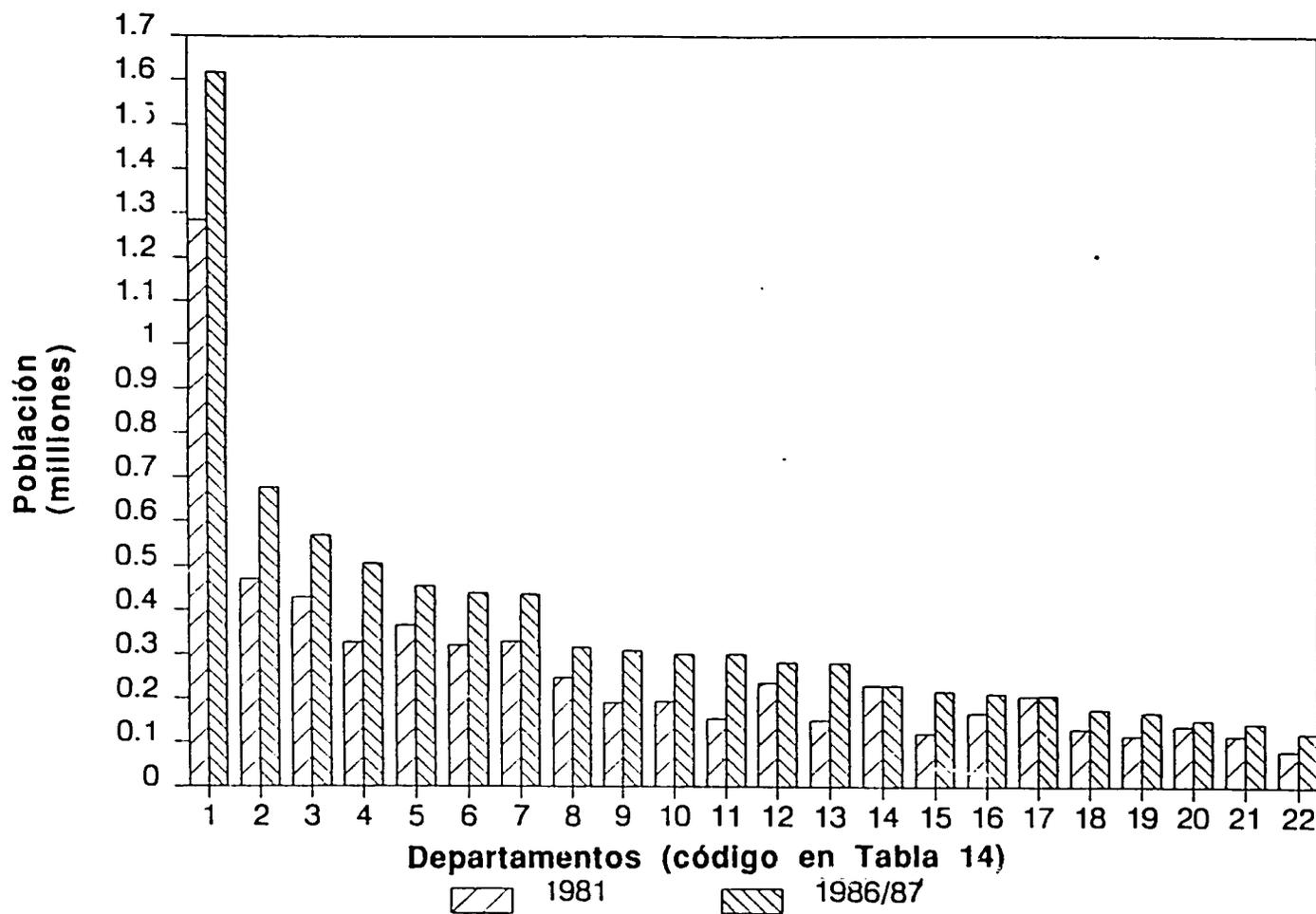
Fuente: INE, op. cit., Volumen III, Fascículo 1-8, Cuadro III.18 en cada uno.

**TABLA 14**  
**POBLACION POR DEPARTAMENTO**  
**(Por población en 1987)**

Departamento	Población			Migración Neta			Porcentaje Población debido a Migración		1986/87 Orden por Tamaño de Población	
	1981	Porcentaje	1986/87	Porcentaje	Cambio	1981	1986/87	1981		1986/87
Guatemala	1,284,152	21.4%	1,618,059	20.0%	26.0%	245,650	259,186	19.1%	16.0%	1
San Marcos	470,614	7.9%	675,884	8.3%	43.6%	(32,197)	(46,916)	-6.8%	-6.9%	2
Huehuetenango	429,736	7.2%	568,256	7.0%	32.2%	(19,415)	(26,585)	-4.5%	-4.7%	3
Quiché	327,470	5.5%	505,053	6.2%	54.2%	(16,543)	(21,352)	-5.1%	-4.2%	4
Quetzaltenango	365,385	6.1%	453,974	5.6%	24.2%	(21,397)	(25,439)	-5.9%	-5.6%	5
Alta Verapaz	319,871	5.3%	438,456	5.4%	37.1%	(13,025)	(16,086)	-4.1%	-3.7%	6
Escuintla	328,301	5.5%	435,621	5.4%	32.7%	38,638	41,904	11.8%	9.6%	7
Jutiapa	247,511	4.1%	315,719	3.9%	27.6%	(63,391)	(68,553)	-25.6%	-21.7%	8
Izabal	190,195	3.2%	309,518	3.8%	62.7%	41,766	81,930	22.0%	26.5%	9
Santa Rosa	193,096	3.2%	302,098	3.7%	56.4%	(44,982)	(28,100)	-23.3%	-9.3%	10
Solola	153,620	2.6%	302,098	3.7%	96.7%	(3,439)	(2,500)	-2.2%	-0.8%	11
Suchitepéquez	236,125	3.9%	282,841	3.5%	19.8%	(9,736)	(20,533)	-4.1%	-7.3%	12
Retalhuleu	149,952	2.5%	280,682	3.5%	87.2%	3,981	12,318	2.7%	4.4%	13
Chimaltenango	229,487	3.8%	228,558	2.8%	-0.4%	(17,635)	(21,132)	-7.7%	-9.2%	14
Sacatepéquez	119,679	2.0%	215,921	2.7%	80.4%	(4,595)	(4,990)	-3.8%	-2.3%	15
Chiquimula	165,937	2.8%	209,999	2.6%	26.6%	(37,481)	(62,359)	-22.6%	-29.7%	16
Totonicapán	203,975	3.4%	205,294	2.5%	0.6%	(10,762)	(16,014)	-5.3%	-7.8%	17
Peten	129,298	2.2%	175,048	2.2%	35.4%	63,592	73,335	49.2%	41.9%	18
Baja Verapaz	115,078	1.9%	168,391	2.1%	46.3%	(20,982)	(26,215)	-18.2%	-15.6%	19
Jalapa	135,595	2.3%	150,315	1.9%	10.9%	(25,237)	(29,034)	-18.6%	-19.3%	20
Zacapa	114,771	1.9%	142,986	1.8%	24.6%	(30,584)	(43,397)	-26.6%	-30.4%	21
El Progreso	80,907	1.4%	121,328	1.5%	50.0%	(22,226)	(19,448)	-27.5%	-16.0%	22
<b>TOTAL</b>	<b>5,990,755</b>	<b>100.0%</b>	<b>8,106,099</b>	<b>100.0%</b>	<b>35.3%</b>					

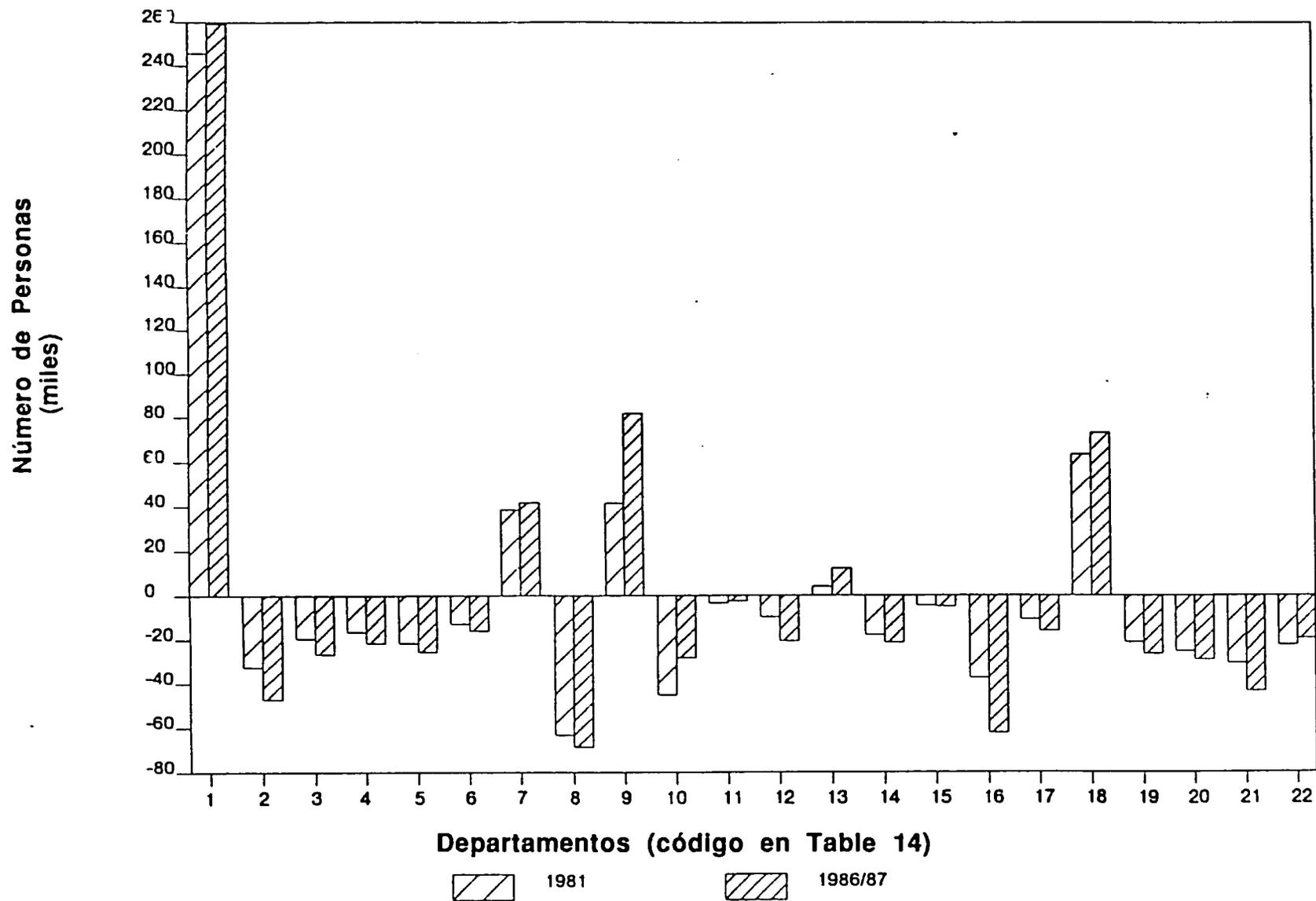
Fuente: *Ibid.*, Volumen I, p. 80.

**Fig. 1: Comparación de la Población por Departamento  
1981 vs. 1986/87**



**Fig.2: Comparación de Migración Neta**

**1981 vs. 1986/87**



## 1. Volumen de los Negocios

Los niveles de venta como indicadores de tamaño han sido ya discutidos como característica demográfica de las microempresas. Ya que no hay información disponible respecto al número de unidades producidas y la facturación de los servicios, la contribución del sector informal al Producto Interno Bruto (PIB) es otra medida, si bien indirecta, del volumen de negocios. La Tabla 15 presenta un estimado reciente de esta contribución desde 1969.<sup>17</sup> La comparación entre el ingreso nacional total y el ingreso nacional oficial se presenta en forma gráfica en la Figura 3. En la Figura 4 se hace una presentación gráfica de los datos contenidos en la Tabla 15. En 1969 esta contribución fue del 7.7% y creció rápidamente a un alza de 16% en 1972. Luego mostró una tendencia errática y descendió a 10% en 1980, para después subir rápidamente a una máxima de 26% en 1985, pero volvió a descender a 21% en 1986. Estos cálculos indican que ha habido un crecimiento definitivo a largo plazo en el sector informal, que el sector informal es significativo, y que, sin embargo, su tamaño no es constante sino constantemente variable.

**TABLA 15**

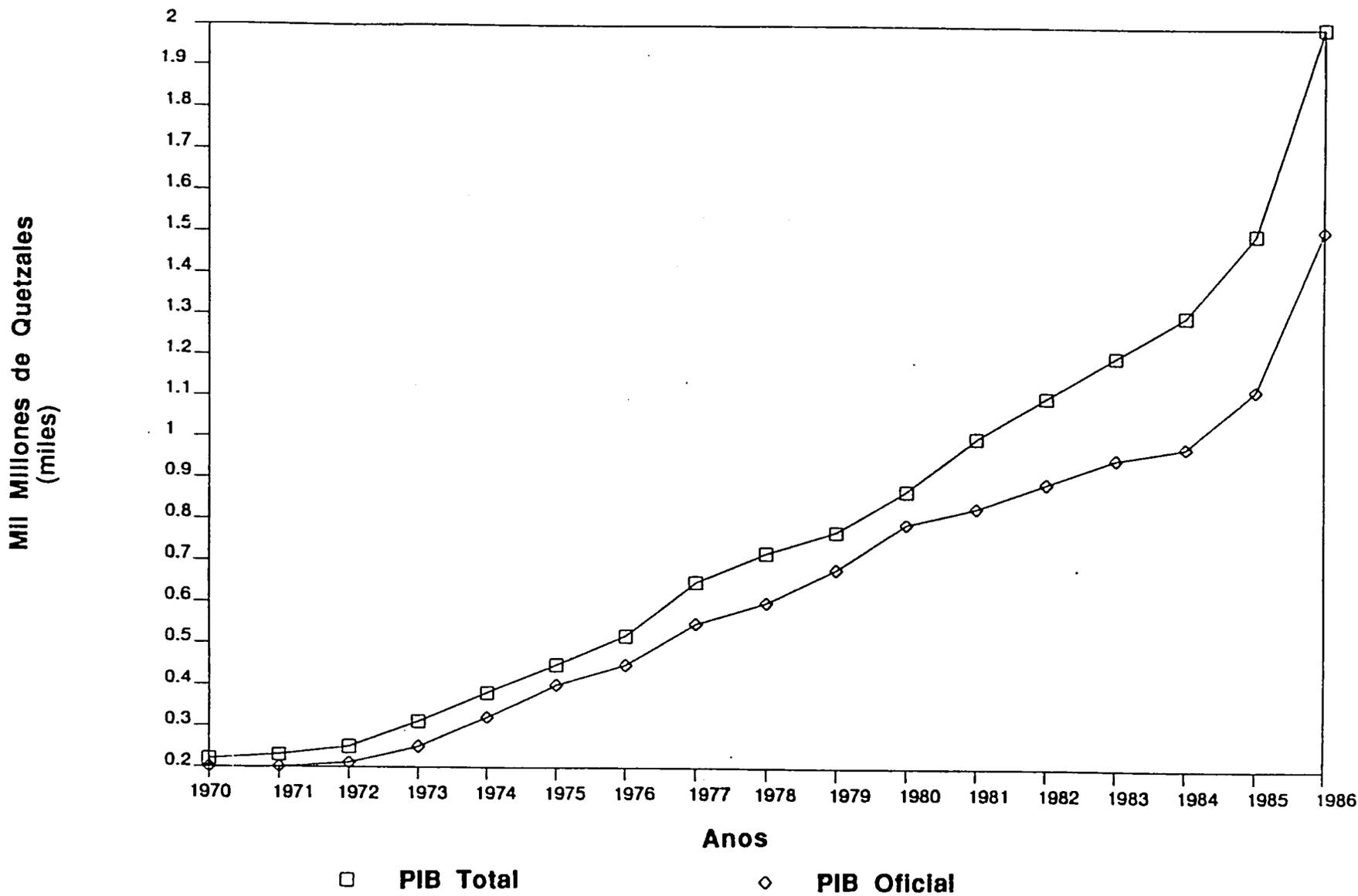
CONTRIBUCIÓN DEL SECTOR INFORMAL AL PIB  
(PIB informal como porcentaje del PIB total)

1969	7.7	1978	14.8
1970	7.6	1979	12.9
1971	10.6	1980	10.0
1972	16.2	1981	11.8
1973	15.1	1982	20.1
1974	12.5	1983	22.5
1975	14.4	1984	23.3
1976	15.0	1985	26.2
1977	14.9	1986	21.3

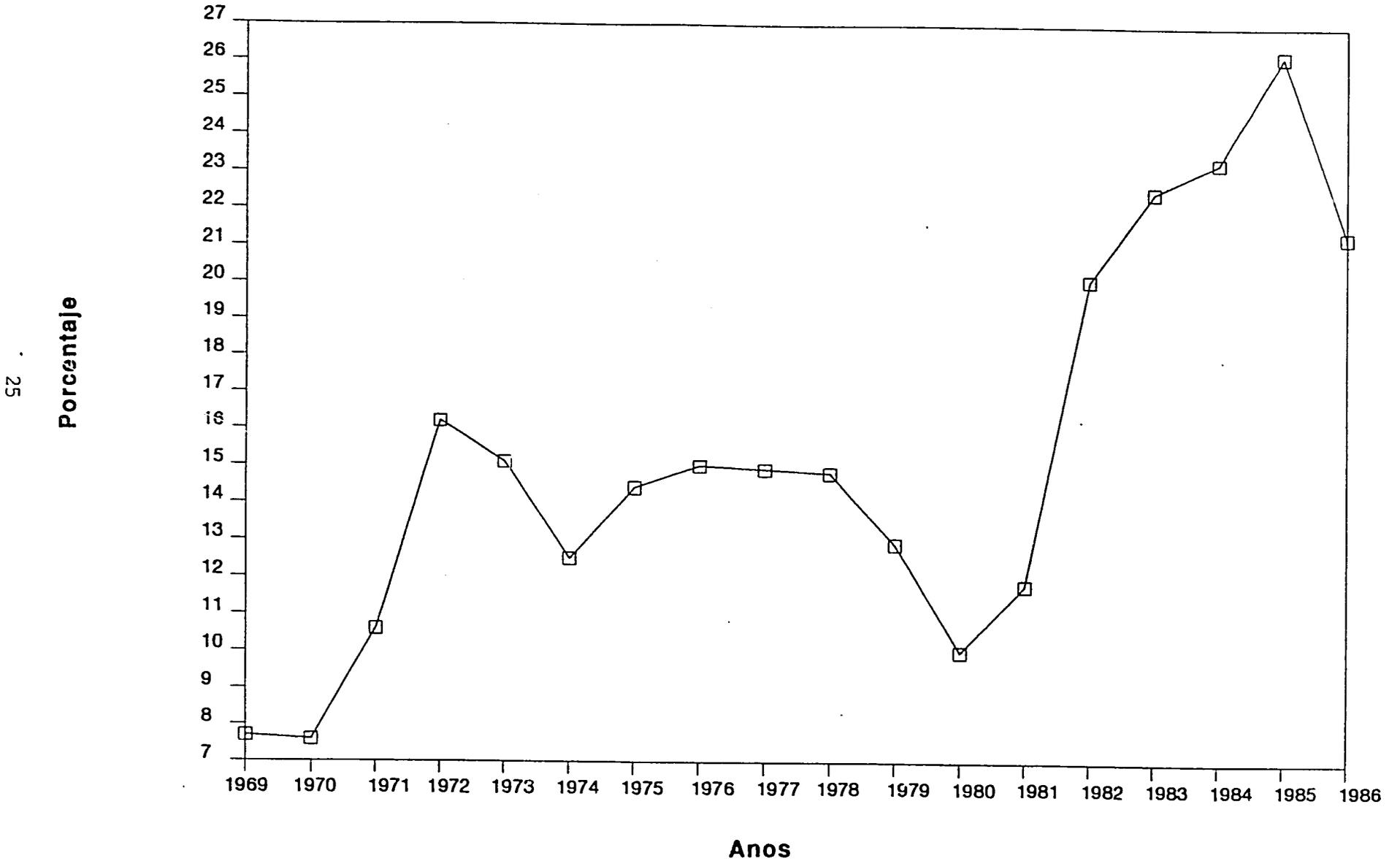
Fuente: Alvaro Sarmientos, tesis no publicada, 1987 en PABLO R. SCHNEIDER, "Estimando el Tamaño de la Economía Informal en Guatemala", Carta Económica, No. 67, julio 1988.

<sup>17</sup> Utilizando métodos econométricos el autor estimó el ingreso nacional total y lo comparó al ingreso nacional oficial para cada año (el valor del ingreso nacional aquí se iguala al PIB). La diferencia es el ingreso nacional (PIB) que puede ser atribuido a las actividades económicas no registradas (informales).

**Fig. 3: Comparación del PIB Total y el PIB Oficial**



**Fig. 4: PIB Informal como Porcentaje del PIB Total**



Fuente: ibid.

## 2. Monto de la capitalización

El nivel de capitalización y la relación/proporción entre pasivos y valor neto son indicadores importantes del probable éxito de las empresas existentes. Desafortunadamente, no hay datos disponibles a este respecto en las encuestas existentes sobre microempresas. Por lo tanto, es importante establecer dicha información de base al diseñar un programa y desarrollar una forma de continuar recopilándola es durante la ejecución del programa para determinar el progreso de los clientes y el éxito del programa.<sup>18</sup>

## 3. Estructura

Es significativo que en la encuesta FADES el 42% de las microempresas encuestadas no tenían controles administrativos, pero 47% de ellas tenían controles rudimentarios. Sólo un 9% tenía un sistema de contabilidad. Muchos programas existentes de microempresas ya han identificado la contabilidad y la teneduría de libros en general como necesidades de capacitación y lo están ofreciendo a participantes de microempresas.

**TABLA 16**  
**CONTROLES ADMINISTRATIVOS DE LAS MICROEMPRESAS**

Tipo de control	%
Contabilidad completa	9
Contabilidad de efectivo	26
Ningún control	42
Presupuesto calculado para cada año	20
Otros	2

Fuente: FADES, op. cit., p. 96.

## 4. Experiencia Crediticia

Los microempresarios en general no han tenido acceso al crédito. Esto se demuestra en ambas encuestas - un 90% en el muestreo de ACCION y 97% en el muestreo de FADES nunca han tenido

---

<sup>18</sup> El nivel de capitalización de las microempresas es información importante en el diseño de programas para poder fijar objetivos apropiados en este medio ambiente. Es importante en la ejecución de programas para proveer formas de indentificar clientes - ej., aquéllos que tienen una proporción aceptable de deuda a capital propio. No deben otorgarse préstamos a microempresas que tienen un apalancamiento demasiado alto, ej., cuyos dueños tienen una inversián demasiado baja en sus negocios.

un préstamo.<sup>19</sup> De aquéllos que tuvieron un préstamo, sólo un 5% lo obtuvieron de una institución privada (banco o financiera), la mayoría (84%) obtuvo crédito de un individuo - prestamista, miembro de la familia o amigo en el muestreo de ACCION. La siguiente tabla ilustra ambos puntos.

**TABLA 17**

**PORCENTAJE DE MICROEMPRESAS CON PRÉSTAMOS DE INSTITUCIONES O INDIVIDUOS**

	Productores	Detallistas	Total
No	89.3%	91.1%	90.0%
Sí	10.7%	8.9%	10.0%

FUENTE: ACCION, op. cit., p. III-19.

**TABLA 18**

**FUENTES DEL CRÉDITO**

	Productores	Detallistas	Total
Institución pública	7.4%	6.3%	7.0%
Institución privada	3.7%	6.3%	4.7%
Cooperativa	7.4%	0%	4.7%
Prestamista	25.9%	50%	34.9%
Familia/amigo	55.65	37.4%	48.7%

Fuente: ACCION, ibid., p. III-19.

**5. Relación con la Comunidad Económica Más Grande**

Esta relación se indica en dos factores importantes de comercialización - fuente de materia prima/productos y clientes. El estudio FADES indica que en su mayor parte las microempresas productoras y de servicios son "unidades individuales e independientes que operan al margen del sector formal". Del total de productores encuestados, 99% hacen productos terminados, lo que indicaría pocos nexos de producción con el sector formal. En apoyo de esta observación está el hecho de que solamente un 2% vende a fábricas y un 5% a mayoristas. Los principales clientes tanto de las microempresas productoras como de las de servicios son los

<sup>19</sup> FADES, op. cit., p. 40.

consumidores individuales (86%) y pequeños detallistas (7%).<sup>20</sup>

El mayor contacto con el sector formal viene de la compra de materias primas/productos. En el mismo estudio un 62% de los microempresarios compran sus insumos de mayoristas y 33% de detallistas e individuos particulares. Parece hacerse poco uso de las organizaciones cooperativas en ambos casos, lo que indica una cierta independencia de parte de los microempresarios o una falta de conocimiento respecto a los beneficios de estas organizaciones.<sup>21</sup> De hecho, un productor/vendedor de frazadas en el mercado de Chichicastenango indicó que prefiere vender a individuos que en su mayoría vienen a comprar para exportación porque así recibe el pago más rápidamente que si le vende a una cooperativa. Una dificultad importante es que en el 96% de los casos la materia prima debe ser comprada al contado (3% a crédito y 1% a consignación). La falta de crédito por parte de los suplidores o de otros financiamientos requiere que los microempresarios tengan suficiente capital de trabajo o avances de sus propios clientes.<sup>22</sup> El pago en efectivo es también la única forma en que los microempresarios pueden conseguir un descuento (hasta de un 10%). La falta de capital de trabajo restringe la cantidad que los microempresarios pueden comprar. Este método de compra así como de la falta de acceso al crédito comercial son importantes elementos en la naturaleza marginada (de la economía formal) de las microempresas.

#### 6. Posición de Ingreso Agregado

En el estudio de FADES el ingreso agregado contribuido al PIB por el sector informal urbano (nacional, 1986) se estimó en 3 a 5%.<sup>23</sup>

No habian datos de medición disponibles más significativos - valor agregado. El valor agregado nacional se reflejaría en cambios en la mezcla de bienes procesados vs. no procesados. Sin

---

<sup>20</sup> Ibid, p. 34.

<sup>21</sup> Ibid, p. 34.

<sup>22</sup> Ibid, p. 35.

<sup>23</sup> Este estimado incluye un "salario" mensual estimado de Q240.43 para los 125,000 estimados dueños de negocios en el sector informal urbano en Ciudad de Guatemala y tres posibles niveles salariales para los 215,000 empleados estimados en este sector. Basado en el ingreso calculado para estas 340,000 personas, se calculó que el ingreso agregado para 1986 era de entre Q580 y Q744 millones comparado a un PIE total nominal de Q14.8 mil millones. Obviamente si se hubieran incluido otras fuentes de ingresos agregados (ej., ganancias por ventas), la contribución hubiera sido mayor.

embargo, sería casi imposible relacionar esta información (si estuviera disponible) con las microempresas. El valor agregado potencial y real serían importantes indicadores de éxito en cualquier programa.

Aun cuando, conceptualmente, el valor agregado constituye un indicador deseable de la contribución de las microempresas a la economía, en la práctica ha probado ser una medida no factible. Para poder estimarlo con exactitud se requerirían cifras confiables para los insumos que no representarían mano de obra en las empresas individuales y para el valor de las ventas de estas empresas, los cuales tienden a ser no exactos y/o no estar disponibles. Dadas estas dificultades, las mediciones de empleo, los cambios en los activos fijos y (si es posible) las ventas son más frecuentemente utilizadas como representación del valor agregado.

En el caso de que los planificadores o evaluadores deseen un valor muy aproximado del valor agregado, se sugieren las siguientes directrices. Primero, cambios estimados en las ventas brutas de las compañías en cuestión. Segundo, si estas compañías son detallistas, estime que el 30% de las ventas brutas representan el valor agregado; si son compañías de producción, manufactura<sup>24</sup> o de construcción, estime el 65%; y si son compañías de servicios, estime un 85%. Estos estimados se extraen de otros países y podrían ser verificados por medio de un estudio detallado en Guatemala. Sin embargo, es importante notar que la comunidad del desarrollo ha descartado en gran parte el valor agregado como indicador de operaciones, aun cuando lo utiliza como objetivo de desarrollo.

## 7. Crecimiento

Como se indica en la Tabla 19, de las empresas en el estudio de FADES, 44% de ellas fueron establecidas durante los seis años precedentes (1981-86) y 79% en los 16 años precedentes. Esto representa una tasa de crecimiento de 2.8 veces respecto al anterior período de 40 años (1930-70). Este crecimiento se muestra gráficamente en la Figura 5. Ciertamente parte de este crecimiento tan rápido puede ser atribuido al crecimiento de la PEA mencionado en la primera sección y al hecho de que la economía formal no ha podido absorber los incrementos anuales. También la naturaleza estacionaria del empleo en las áreas rurales ha causado una tremenda migración hacia las áreas urbanas del país en años recientes. Otro factor causante de la migración urbana a finales de la década de los 70 fue la violencia política en el interior del país. En el muestreo FADES, el 52% de los microempresarios eran originalmente del interior del país. Esto ha ocasionado un exceso

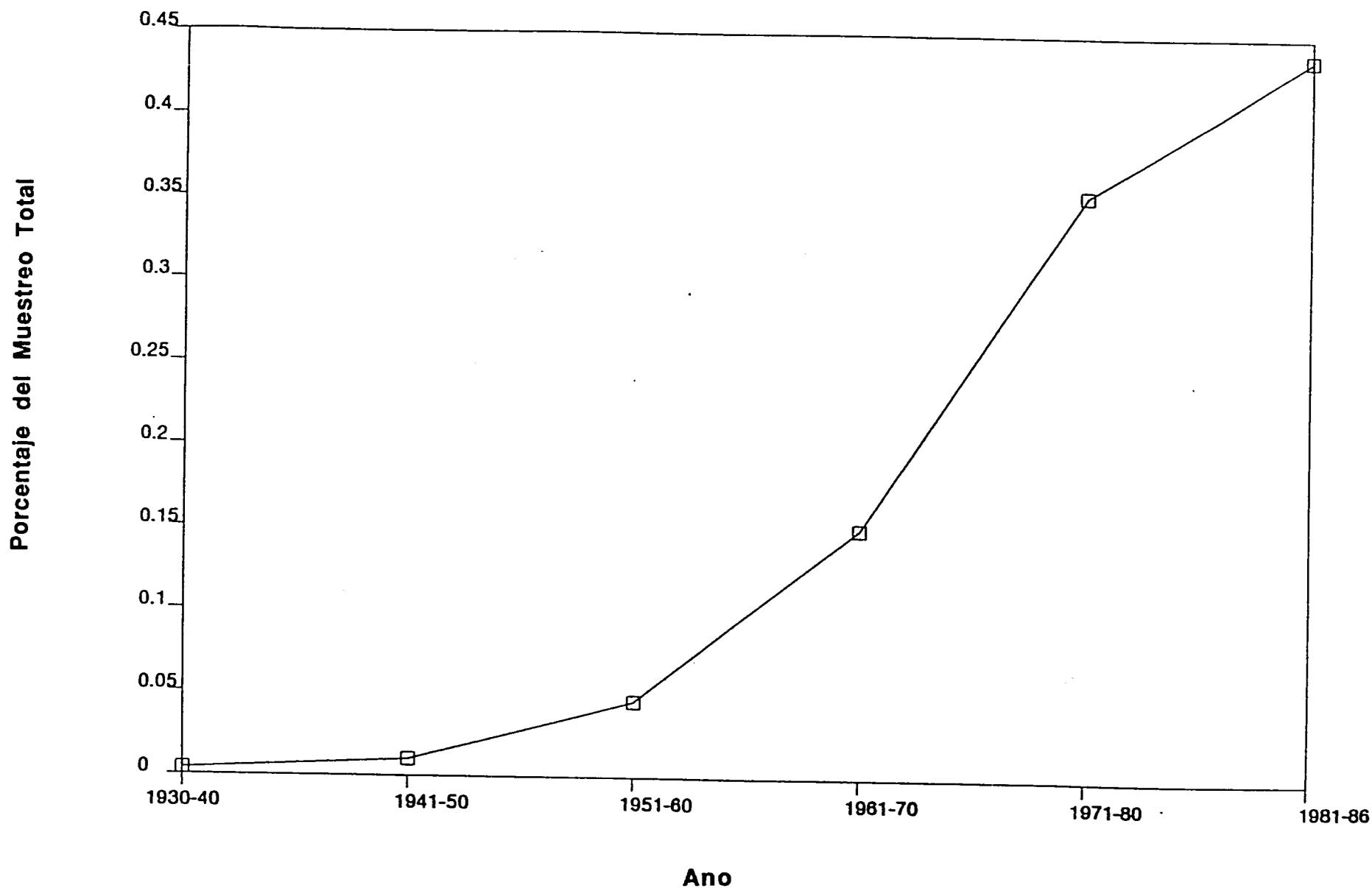
---

<sup>24</sup> El estudio de FADES estima que virtualmente toda la producción de las microempresas en Guatemala es de productos terminados.

de fuerza laboral disponible para el sector urbano formal. También, la rigidez financiera y administrativa ha marginalizado al sector informal. El limitado o inexistente acceso al crédito, la ausencia de capacitación vocacional y el costo y complejidad del registro legal han determinado la informalidad de este sector en su mayor parte.

**Fig. 5: Tasa de Crecimiento en el Sector Informal Urbano**

31



Fuente: FADES, op. cit., p. 67.

**TABLA 19**  
**TASA DE CRECIMIENTO EN EL SECTOR INFORMAL URBANO**  
**1930-1986**

Años	No. de Nuevas Empresas	Acumulativo Nuevas empresas	Porcentaje crecimiento cada 10 años
1930-40	3	3	0.4%
1941-50	8	11	1.0%
1951-60	36	47	4.5%
1961-70	120	167	15.0%
1971-80	283	450	35.4%
1981-86	350	800	43.7%
<u>Total</u>	<u>800</u>		<u>100.00%</u>

Fuente: FADES, op. cit., p. 67.

El terremoto de 1967 también fue un factor en la formación de microempresas. Este desastre causó un fuerte aumento del desempleo y en muchos casos la muerte del jefe de familia (JDF) generando así la incorporación de una fuerza laboral, joven e inexperta, a actividades de baja remuneración. Sólo durante ese año se formó el 6% de las empresas encuestadas. El resultante incremento en los empleos disponibles (en su mayoría especializados) en la industria de la construcción, fue absorbido por el influjo de mano de obra debido a la migración urbana. En 1980 la tasa de desempleo era de 31%.

Los individuos carentes de destrezas han desarrollado estrategias de supervivencia limitadas por su propia falta de capacitación y por lo tanto están casi obligadas a incorporarse al sector informal urbano donde las barreras son mínimas. La alta tasa de inflación de los últimos años también ha significado que las personas empleadas o subempleadas en el sector formal han visto su poder adquisitivo erosionado y, por lo tanto, han tenido que buscar fuentes adicionales de ingresos. De hecho, al momento de establecer sus empresas solamente el 6% del muestreo de FADES estaba desempleado y 78% de ellos eran empleados asalariados.<sup>25</sup> Esto indica que a pesar del ingreso relativamente bajo derivado del sector informal, es preferible al subempleo y a los bajos salarios del sector formal.

Sin embargo, la misma crisis económica que ha ocasionado un aumento en el sector informal urbano, paradójicamente ha generado una mayor demanda de bienes y servicios de microempresas debido a:

<sup>25</sup> FADES, op. cit., p. 30.

1) una reducción en el poder adquisitivo; y 2) el hecho de que la población afectada ya no tiene acceso a aquellos bienes ofrecidos por el sector formal, cuyos precios son normalmente mucho más altos. La naturaleza esencial, básica de estos bienes ha mantenido una demanda de ellos relativamente inelástica.

Además de estas causas, otros factores psicológicos tales como el deseo de hacerse independientes (23% del muestreo de FADES), deseo de mejorar las destrezas en los negocios (33%), la tradición familiar y la falta de destrezas fueron importantes causas para la formación de microempresas.

Finalmente en el muestreo de FADES, el crecimiento promedio en la formación de nuevas empresas está continuando a una tasa anual de 10% durante los últimos seis años, lo que es más alto que la tasa de crecimiento de la población y la tasa de actividad económica del sector formal.<sup>26</sup> De aquéllos entrevistados en el estudio FADES, un 59% pensaba que estaban mejor que cuando iniciaron sus negocios por primera vez, el 40% veía el futuro como mejor que en el presente y otro 34% lo veía igual.<sup>27</sup>

#### 8. Nivel de Conocimientos en los Negocios

El conocimiento es el factor clave para la supervivencia y el crecimiento de las microempresas. Dos indicadores del nivel de conocimientos en los negocios de los microempresarios son la conciencia de la necesidad de capacitación y los cursos requeridos. En la encuesta de ACCION, de los microempresarios entrevistados, solamente un 28% indicó que necesitaba capacitación en los negocios. De éstos, 45% indicó la necesidad de capacitación en contabilidad y 27% necesidad de capacitarse en mercadeo.<sup>28</sup> En la encuesta de FADES el 14% de las respuestas indicaron que la "falta de conocimientos técnicos" era uno de los principales problemas al iniciar un negocio por primera vez, pero solamente el 3% de las respuestas indicaron que esto era un problema en el momento de la encuesta. De las respuestas que indicaron necesidad de capacitación (no se conoce cuántos microempresarios esto representa), el 27% indicó necesidad de capacitarse en contabilidad y el 24% necesidad de capacitarse en el manejo, mantenimiento y

---

<sup>26</sup> Ibid., p. 31.

<sup>27</sup> Ibid., p. 28-31.

<sup>28</sup> ACCION, op. cit., p. III-26.

reparación de maquinaria.<sup>29</sup>

Por lo tanto, parecería que la mayoría de los microempresarios no se dan cuenta de la necesidad y/o valor de una capacitación formal. Esta mayoría puede sentir que su experiencia en el trabajo es suficiente capacitación. Sin embargo, el valor de la capacitación no es solamente la transferencia de conocimientos, sino también la percepción de la falta de conocimientos y de su valor. Esto puede demostrarse a través de una entrevista con dos grupos de microdetallistas en Quetzaltenango, participantes en el programa FUNDAP/PROSEM. La mayoría de las personas en los grupos indicaron que no estaban concientes de cuánto no sabían acerca del manejo de un negocio y de lo útil que sería capacitarse. Ellos ven ahora el negocio desde una perspectiva diferente (ej., la importancia y el valor de mantener registros buenos, si bien sencillos). Otro ejemplo de la falta de conciencia respecto a la necesidad de capacitación es un microempresario en un taller de laminados de metal en Ciudad de Guatemala cuyo crecimiento se ha estancado debido a su falta de conciencia respecto a mercados adicionales. Por ejemplo, dicho microempresario podría estar vendiendo recipientes de metal a un creciente número de viveros que exportan plantas, pero no ha hecho la necesaria investigación de mercado ni planificación futura.

#### **F. Conclusiones**

Las dos encuestas más recientes (ACCION y FADES) sobre microempresas se centran solamente en las áreas urbanas. En el caso de FADES, la encuesta no incluye microdetallistas. La encuesta más reciente a nivel nacional (INE) no se centra en microempresas y por lo tanto contiene información limitada sobre las mismas. Los datos son incompletos o inconsistentes para ciertos indicadores claves que pueden ser utilizados para describir las microempresas. Estos son:

- Número total de microempresas
- Valor total de activos
- Número de microempresarios JDF divididos por sexo
- Tipo de propiedad
- Distribución rural vs. urbana de las microempresas
- Nivel de capitalización y proporción deuda/capital propio

---

<sup>29</sup> FADES, op. cit., p. 99-100. Estos son porcentajes de respuestas y no de individuos que respondieron, lo que puede ligeramente inclinar los resultados porque a aquellos individuos que respondieron quienes dieron respuestas más múltiples se les daría más peso. Sin embargo, a pesar de lo imperfecta que pueda ser la fuente, da una impresión de la conciencia de la necesidad de capacitación en negocios/técnica.

- Estimados de valor agregado
- Datos sobre crecimiento - estudios de caso de ejemplos representativos de microempresas; contribución de las microempresas al PIB

Además, se necesitan más datos estadísticos para definir con más exactitud los tres subtipos de microempresas identificados en este capítulo.

Los datos que se presentan aquí son probablemente adecuados para preparar un Documento de Identificación de Proyecto (DIP) pero no son suficientes para un Estudio de Proyecto.

#### **G. Recomendaciones**

Se recomienda que un estudio de base de microempresas a nivel nacional (incluyendo las áreas rurales) se lleve a cabo para proveer una base con fines de establecer objetivos de programas y para la selección de grupos de meta clave. Estos datos también servirían como base para medir el progreso del programa. Un alcance preliminar del trabajo sugerido para tal estudio se presenta en el Anexo B.

## **CAPÍTULO II: PRINCIPALES IMPEDIMENTOS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL EN GUATEMALA**

Aun cuando hay creciente interés en el papel y los problemas de las microempresas, existe confusión, apatía, y poca información detallada por parte de los formuladores de políticas económicas con respecto a la rigidez institucional y cultural/social que contribuye a la marginalización del sector microempresarial, especialmente en lo que se refiere a las áreas rurales y a la mujer en general. Este capítulo identifica y discute lo que el equipo de evaluación considera los mayores impedimentos en su orden de magnitud: administrativo/técnico, mercado, legislativo/regulatorio, financiero, y sociocultural.

### **A. Impedimentos Gerenciales/Técnicos**

En sus entrevistas el equipo encontró solamente un empresario que enlistó las destrezas administrativas y aun técnicas como sus mayores impedimentos. La mayoría en cambio citó el financiamiento, equipo o herramientas, espacio para operar, o los mercados como sus problemas más presionantes. El consenso profesional del equipo es que el factor determinante en el éxito de todas las compañías entrevistadas, o los casos de ONGs revisadas, es la habilidad del propietario para conceptualizar y aplicar principios fundamentales de administración en anticipación y maximización de sus limitados recursos. Un buen ejemplo es el caso de una joven modista en la región oriental cuya empresa pasó de ser una microempresa de una sola mujer en 1984, a una pequeña empresa moderna en 1988. Este avance lo logró buscando alguna experiencia básica administrativa y técnica en la Fundación para el Desarrollo de la Mujer y uniendo fuerzas con un carpintero para fabricar una combinación de colchón/cama con precios competitivos en el área. Se sugiere que el éxito de un empresario depende de su habilidad de conceptualizar de iniciar nuevas oportunidades con base a en información exacta dentro del marco de alguna forma de planificación y supervisión sistemática.

La oportunidad y habilidad de utilizar destrezas administrativas es condición esencial para el éxito del negocio a largo plazo y está ligado a lidiar con todos los otros principales impedimentos. Igualmente, la disposición y la oportunidad del empresario y cualesquiera empleados para expandir sus destrezas técnicas es el segundo ingrediente en importancia para el éxito, sea en la fabricación o el mercadeo apropiado de un producto en una operación al detalle. Por ejemplo, la mayoría de los microempresarios de subsistencia y tradicionales visitados o estudiados utilizan herramientas, a veces equipo sencillo, y procesos de producción tradicionales frecuentemente inadecuados o insuficientes para el tipo y calidad del producto en demanda por el actual mercado. Sin embargo, el equipo encontró casos de empresarios técnicamente innovadores dentro de estos dos niveles

quienes pudieron iniciar una movilidad hacia un nivel más alto efectuando algunas adaptaciones mejoradas de sus capacidades técnicas.

Los programas de capacitación administrativa y técnica deben estar dirigidos a las necesidades particulares de los tres niveles de empresarios. Por ejemplo, las empresas modernas/semimodernas pueden necesitar asistencia en contabilidad de costos, inversión óptima en equipo, técnicas de producción para ventas generales en vez de solamente por pedidos, y mayor especialización de la mano de obra. La pequeña empresa tradicional puede requerir asistencia en la mejora de la actual calidad del producto, la introducción de nuevos productos, la identificación de nuevos mercados y mejora en la administración del capital de trabajo, la compra de materia prima e inventarios. Finalmente, el empresario en el nivel de subsistencia necesita asistencia simple y concisa en contabilidad, compra competitiva de inventario o materia prima, la adquisición y utilización apropiada de herramientas, y a veces una selección alterna de mercados y aún de actividad económica.

El equipo encontró que hay una creciente conciencia de las necesidades administrativas y técnicas concretas del sector microempresarial dentro de las organizaciones gubernamentales y las ONGs. Sin embargo, existe una coordinación efectiva mínima de sus programas, y, como se discute más abajo, varias iniciativas de capacitación, como el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), a veces han sido demasiado teóricas y generalizadas y en gran parte limitadas a Ciudad de Guatemala y Quetzaltenango.

La falta generalizada de mano de obra capacitada constriñe los prospectos de crecimiento exitoso de las microempresas. En los Capítulos III y IV recomendamos que USAID actúe acorde a los resultados del estudio de la oficina de educación sobre el INTECAP (al cual no se nos proporcionó acceso), y que apoyen las escuelas de capacitación técnica de KINAL/JUNKABAL.

## **B. Impedimentos del Mercado**

El mercado para productos y servicios de microempresas en Guatemala está esencialmente impedido por el bajo poder adquisitivo de la mayoría de su clientela, la falta de diferenciación de los productos, y una falta de nexos con empresas más grandes. Estos impedimentos se agravan en muchos pueblos y villas rurales donde hay electrificación mínima, caminos malos, y transporte irregular.

### **1. Bajo Poder Adquisitivo**

Como se anotó en el Capítulo I, la mayoría de las microempresas operan desde la casa del propietario; son microempresas de subsistencia o tradicionales según se definen por sus ventas y activos fijos; están localizadas en áreas urbanas o periurbanas; y venden productos terminados al consumidor final.

El resultado es una economía dual donde el ingreso nacional real es capturado por grupos predominantes de mayores ingresos, quienes tienen propensión a comprar productos importados y/o substitutos locales manufacturados industrialmente de detallistas grandes o medianos. En consecuencia, la desigualdad per cápita en la distribución de los ingresos y la concentración económica afectan el lento crecimiento en la demanda de la mayoría de los productos del sector microempresarial, y son el segundo mayor impedimento a su expansión y eventual ingreso a niveles económicos más altos.

## 2. Distribución Deficiente y Diferenciación de Productos

La mayoría de las industrias más grandes y medianas en el mercado manufacturero de Guatemala, inventarian y distribuyen sus productos para ventas generales a través de publicidad masiva moderna; a la inversa, los tres niveles microempresariales solamente producen sus productos según la demanda debido al limitado capital de trabajo y capacidad de mercadeo. Esto limita la distribución del producto de los microempresarios a contactos personales y su reputación solo es diseminada verbalmente. Esto ha funcionado bien para un empresario semimoderno en Ciudad de Guatemala que produce cubiertas para asientos de automóviles, pero es un importante factor limitante para el comerciante cuyo producto es menos tradicional y menos diferenciado, y cuyo emplazamiento de negocio puede no ser accesible a la clientela más afluente.

El costo de entrada a los dos niveles más bajos de actividad microempresarial es bajo y la competencia en las actividades principales tales como sastrería, carpintería, fabricación de zapatos, o tiendas/ventas de alimentos, es intensa. Mientras esta competencia teóricamente selecciona al productor más eficiente y mantiene un máximo bajo de precios para el consumidor, sus principales efectos son el hacer difícil la acumulación de ganancias para reinversión, mantener los ingresos y los salarios bajos, y finalmente desalentar las innovaciones. Actualmente no existe un intento coordinado para proveer asistencia a los microempresarios para buscar actividades alternas en áreas menos congestionadas y prometedoras, tales como las herramientas manuales para la agricultura, la fabricación de bloques de cemento, o la construcción y propiedad de muy pequeños depósitos de almacenaje.

## 3. Nexos con Sectores Industriales y Comerciales de Gran Escala

Como se indica en el Capítulo 1, la economía guatemalteca se caracteriza por una interacción mínima de desarrollo empresarial en la producción y el comercio entre los microempresarios y los sectores más grandes. Cuando estos nexos existen, consisten en relaciones donde las empresas más pequeñas compran insumos caros de las empresas más grandes, pero no les venden a las empresas más grandes. Unos pocos procesadores de alimentos más modernos tienen

relaciones con compañías grandes nacionales y multinacionales tales como Alimentos Kern de Guatemala, una filial de Riviana Foods de Houston, Texas, y un pequeño grupo de modernos fabricantes de zapatos que suplen zapatos de calidad a cadenas de tamaño medio, de ingresos medios, tales como Franco-Española y Casa Grimaldi.

A excepción de estas limitadas relaciones y ventas artesanales a mayoristas extranjeros, las compañías nacionales y extranjeras de gran escala prefieren importar sus insumos intermedios y productos terminados o comprarle a otras compañías grandes, debido a la facilidad de negociar con filiales en el extranjero y la percepción de que los productores locales pequeños y de micro escala no pueden proveer entrega a tiempo de los artículos estandarizados.

Las entrevistas del equipo revelaron que algunas compañías grandes emplean a microempresarios y a sus empleados en base contractual para trabajos especializados tales como la reparación de camiones o posiciones semi especializadas en la planta y el mantenimiento de edificios en vez de posiciones de empleo permanente. Esto se hace con fines de minimizar el impacto de las leyes laborales y las bajas económicas. Sin embargo, además de proveer empleo, estas relaciones desarrollan al microempresario hasta el punto en que podría subir al próximo nivel económico.

Como se indica en nuestra revisión de instituciones, no hay intercambios de subcontratación general o formal (tales como la de la Sociedad Nacional de Industrias en Perú) actualmente operando en Guatemala; nuevamente, esta situación refleja y destaca la economía dual. Pudiera ser que dentro del mercado de una ciudad dada haya intercambios informales de subcontratación operando entre o por los diferentes grupos de comercio. Esto no se sabe, y de ahí la recomendación contenida en el Capítulo VI de que se haga un estudio de la subcontratación; el representante de AIFLD es probablemente una buena fuente de información sobre esto, pero deben buscarse otras también. Lo que sea que existe es claramente inadecuado y necesita refuerzo; los esfuerzos de FUNDESPRE por hacerlo han sido por lo tanto anotados en el Capítulo III.

### **C. Impedimentos Legales/Regulatorios**

#### **1. Perspectiva General**

El medio ambiente legal es pertinente a los esfuerzos por el desarrollo de micro/pequeñas empresas realizado por USAID/Guatemala porque se busca alentar el crecimiento de los negocios existentes y reducir la tendencia hacia niveles más altos de informalidad. En particular, USAID/Guatemala está dedicada a ayudar a los negocios a crecer, moviendo así a las personas hacia arriba y ayudando a integrar la economía.

Mientras la microempresa típica puede operar con un mínimo

nivel de éxito fuera de la ley, una vez un negocio comienza a crecer y por implicación a competir con negocios más establecidos, tiene dos opciones -- crecer legal o ilegalmente. Estar dentro del marco legal significa mayores costos iniciales y administrativos, pero asegura un acceso mayor y más predecible a los factores de producción, la habilidad de subcontratar y de ser subcontratado, etc.. El crecimiento informal o ilegal significa costos iniciales bajos, pero dificultad para obtener ganancias y potencial para competir; también pueden haber altos costos administrativos informales.

Los negocios que buscan crecer se hacen sujetos a o necesitan competir con una variedad de leyes que regulan las operaciones comerciales o los productos vendidos por los negocios. Las leyes que regulan las operaciones de negocios incluyen el código de comercio, el código de trabajo, las leyes de seguro social, los controles de precios, regulaciones de exportación/importación y leyes de zonificación; las leyes que regulan los productos incluyen las marcas registradas y patentes y los estándares sanitarios o de control de calidad. Este estudio se limita al impacto económico y su conveniencia, así como las tasas impositivas y las estructuras. Se estudian brevemente las leyes bancarias con respecto a las opciones de programación de USAID.

## 2. Regulación de las Operaciones Comerciales

### a. Código de Comercio

El Código de Comercio de Guatemala de 1986 define y regula la estructura, el registro, los contratos comerciales (ej., transporte, seguros, crédito, etc.), el papel de los agentes y aspectos relacionados con las sociedades mercantiles.

Respecto a la estructura del negocio, el código especifica seis tipos de comerciantes individuales, y cinco tipos de comerciantes sociales: sociedad colectiva; sociedad en comandita simple; sociedad de responsabilidad limitada; sociedad anónima; y sociedad en comandita por acciones. Los detalles de esto no son relevantes a esta presentación, sin embargo, sería interesante saber si los bancos discriminan contra los primeros dos tipos en virtud de su estructura solamente, aparte de su condición financiera o planes de negocios. Los siguientes negocios no están cubiertos por el código de comercio: profesiones aprendidas; procesamiento agrícola/animal en el campo; y artesanos sin lugar fijo en donde vender sus productos.

Para registrar un negocio el propietario/gerente debe iniciar y continuar una línea de papeles que comienza con el Ministerio de Economía, pasa por el ministerio de Finanzas, y sale por una variedad de posibilidades dependiendo de la naturaleza del negocio. [Se describen plenamente casos típicos en un estudio hecho por el Ministerio de Finanzas, en el Anexo B]., El pleno registro es

solamente posible en Ciudad de Guatemala, aun cuando la ley permite el establecimiento de Registros Mercantiles en cada departamento; los impuestos comerciales (ISR) deben ser pagados en las oficinas municipales, al igual que los pagos por ventas callejeras.

Los negocios deben registrarse a un nivel de Q2,000/año; el ingreso por negocios está sujeto a impuestos a nivel de Q5,000 (el impuesto sobre la renta del negocio es progresivo, esto es que la tasa aumenta con los ingresos); y los negocios deben pagar un impuesto sobre valor agregado (IVA) cuando alcanzan Q12,000 anuales.

Muchas microempresas no están registradas, o están incompletamente registradas, debido a que el proceso de registro es complicado y no hay beneficio aparente a corto plazo para así hacerlo. Los propietarios/gerentes entrevistados para este estudio revelaron que se registraron cuando formaron sus negocios porque habían identificado ciertos mercados que podrían penetrar solamente si ellos podían emitir facturas. Para emitir facturas hay que estar registrado para el pago del impuesto al valor agregado (IVA). Los mercados en cuestión son los de venta al por mayor, los mercados de maquila y de contratos gubernamentales.

Nótese que cuando un negocio está registrado pero no está registrado con el IVA (ej., entre Q5,000 y 12,000) y logra hacer una venta a una compañía grande, sus facturas deben estar acompañadas de sellos iguales al 3% del total de la factura. El costo de los sellos no es deducible del impuesto sobre la renta, mientras que los pagos del IVA son deducibles.

El registro es costoso en y por sí mismo debido al tiempo que se toma (por ejemplo, la habilitación del sistema de contabilidad o libros de un negocio consiste esencialmente en una auditoria básica que consta por la presencia de sellos en cada página de los registros contables) y porque la tasa de analfabetismo funcional es tal que el microempresario típico debe pagar honorarios equivalentes a gran parte de su capital inicial para hacer llenar y presentar los formularios, lo que es mucho aun en el caso de grandes márgenes de beneficios del 30% (y los tramitadores que no son abogados no siempre llenan los formularios apropiadamente). El registro básico completo se toma 180 días, cuesta Q583, y requiere 88 pasos.

Debe notarse, sin embargo, que ninguno de los propietarios de negocios entrevistados se quejó de los costos de registro del negocio o del nombre, o de tener que hacer que un contable manejara sus pagos del IVS (Nótese que estos negocios tenían márgenes menores de ganancias, del 10-25%, una condición en consonancia con los hallazgos de un estudio de caso hecho para el ministerio de Finanzas que mostró márgenes de ganancias menores para las empresas formales de manufactura que para las formales). Otro punto

interesante respecto al registro son las penalidades por la falta del mismo -- multas (de Q25-1,000), y la prohibición de ingresar a una asociación de negociantes o de comercio (aun cuando están registradas, la mayoría de las micro y pequeñas empresas no se afilian con un gremio).

El código de comercio no estipula ningún formato en particular para los contratos comerciales. Todos los contratos están sujetos a arbitraje; cuando hay una disputa ésta será decidida en la forma menos favorable para la parte que preparó el contrato. Se permite el cobro de intereses por demoras en la entrega (de bienes para los cuales se ha otorgado crédito).

En general, la ley parece tratar tanto a los proveedores como a los recipientes de crédito para el abastecimiento de manera equitativa (aunque, conviene notar que parece haber relativamente crédito de este tipo evidito en Guatemala); es decir el que recibe un descuento tiene las mismas obligaciones que cualquier otro deudor. Los contratos de almacenaje -- de particular interés para las microempresas que buscan mejorar el manejo de sus inventarios -- se regulan en forma separada, y se centran en las operaciones de las facilidades de almacenaje.

#### b. Seguros

El código de comercio regula el seguro sobre la propiedad y otros. Al igual que en otras partes en Centro América, la noción del valor de asegurar los recursos productivos no es prevaleciente entre los propietarios/gerentes de pequeñas o microempresas. Más aun, el mercado es tal que las tasas y las pólizas de seguros no son competitivas. Además, aparentemente el seguro de vida (para el propietario) es a veces un requisito previo para asegurar la propiedad comercial. La mejora del seguro sobre la propiedad y del uso de las pólizas de seguros como garantía para préstamos son temas para ser explorados por la AGG/FLIP.

#### c. Código Laboral y Seguro Social

Por lo menos dos regulaciones tienen efectos inhibidores sobre el crecimiento de microempresas y pequeños negocios a negocios de tamaño medio. Estas son:

- \* Cualquier empleador con más de tres empleados a tiempo completo debe registrarlos en el IGSS y contribuir el monto prescrito; y
- \* Cuando una empresa tiene más de 19 empleados, los empleados tienen derecho a sindicalizarse.

Un resultado común de dichas leyes es la proliferación de varios establecimientos pequeños bajo la propiedad/administración de un individuo o grupo al cual no pueden ser rastreados con

facilidad. El tener que hacer negocios en esta forma resulta en problemas de control de calidad, la entrega a tiempo y el manejo de los factores de producción. El elevar los límites de la primera regulación ayudaría a estabilizar y fortalecer las microempresas haciendo el proceso de crecimiento más fácil. (También ayudaría al IGSS en su planificación financiera a presentar un cuadro más realista de sus ingresos). Nótese que los propietarios/gerentes entrevistados para este estudio revelaron su habilidad y deseo de registrarse para el pago del IGSS para aproximadamente 6-8 empleados. La habilidad para pagar es obviamente una función del flujo de efectivo; el deseo está relacionado con la necesidad de mantener buenas relaciones laborales, y evitar tener que cubrir los gastos médicos reales del propio bolsillo. El autor ha sido informado de que en las disputas laborales las cortes generalmente deciden en favor del trabajador.

#### d. Leyes de Zonificación

La observación de las municipalidades Guatemaltecas y discusiones con abogados revelan la aplicación irregular de las existentes leyes de zonificación. Las leyes de zonificación pueden ser aplicadas para inhibir o desalentar el crecimiento de los pequeños negocios; ciertos tipos de empresas manufactureras y vendedores callejeros tienen la mayor probabilidad de ser sujetos a esta aplicación. Esto es asunto de discusión para el INFOM, sin embargo, nótese que ninguna de las organizaciones que trabajan con microempresas o pequeños negocios han presentado el asunto de zonificación per se.

#### e. Control de Precios

El procesamiento de alimentos es un subsector que puede tener una alta proporción de microempresas. Los productos alimenticios básicos son sujetos al control de precios y hay evidencia, en forma de pasadas huelgas de panaderos y actual escasez de productos lácteos y presión para subir los precios, de que los precios oficiales son fijados en o por debajo de los costos de producción y distribución, o que sencillamente no se mantienen a la par de estos costos. Los precios son regulados por el Ministerio de Economía, y hay una Comisión de Precios en el Congreso. Si no es políticamente factible eliminar el control de precios, deben entonces hacerse esfuerzos por fijar los precios de forma que cubran los costos.

#### f. Regulaciones de Exportación/Importación

Mientras que en teoría cualquiera puede obtener las licencias y cartas de crédito necesarias para la importación o exportación legal, el hecho es que tales ítems son emitidos solamente después de la aprobación gubernamental de un proyecto, esto es, después de un estudio. Los honorarios de los estudios más los impuestos cargados sobre importaciones y exportaciones son demasiado para la

mayoría de los pequeños negocios, en especial las microempresas. De esta forma los propietarios de microempresas compran insumos a mayores precios que los mayoristas más grandes.

### g. Leyes y Prácticas Bancarias

Parece haber dos áreas en las leyes bancarias (según se distingue de la práctica) que son problemáticas para el crecimiento de las microempresas. Estas son:

- \* Los topes en las tasas de interés; y
- \* Dificultad para abrir nuevas sucursales.

USAID/Guatemala está familiarizada con estas a través de su trabajo en el proyecto PED.

Mientras BANEX y FIGSA han iniciado recientemente un programa de préstamos a microempresas (ver Capítulo III), hay prácticas bancarias ampliamente difundidas y que limitan la habilidad de las microempresas para crecer con la ayuda de créditos bancarios. Además de estrictos requisitos de garantía, nos referimos específicamente a la falta de voluntad de la mayoría de los bancos para negociar términos de pago que puedan ser cumplidos por los prestatarios potenciales, un problema antiguo en los préstamos agrícolas que es también el caso con las empresas no agrícolas. El tener que hacer altos pagos mensuales iguales en un corto período de tiempo, generalmente seis meses, es difícil para la mayoría de las micro/pequeñas empresas en crecimiento; sería mejor tener la posibilidad de hacer pagos más pequeños durante un período de tiempo más largo.

## 3. Nuevos Enfoques

### a. Promoción de la Pequeña Empresa

El Decreto 24-79 "Ley de Fomento para la Decentralización Industrial" de agosto de 1979, fue pasado con el objeto de promover la pequeña empresa. La meta del decreto es establecer nuevas industrias fuera del Departamento de Ciudad de Guatemala por medio de generosos incentivos impositivos. Este decreto específicamente incluye una sección para la pequeña (y micro) industria e identifica actividades donde la pequeña y microempresa podrían ser competitivas en áreas tales como el procesamiento de alimentos, la confección, y materiales de construcción. Sin embargo, las ventajas de la ley se mantienen fuera del alcance de las microempresas y de la mayoría de las pequeñas empresas debido a la carga legal/burocrática. De hecho, un solicitante debe someter no menos de nueve documentos legales contentivos de hasta 16 subsecciones con pruebas legales de apoyo dentro de un estrecho plazo de tiempo de 3 a 30 días para cada paso. Por otra parte, el solicitante recibe por lo menos cuatro autorizaciones oficiales que contienen hasta 10 subcapítulos con documentación de apoyo y las

coaprobaciones de no menos de siete autoridades gubernamentales o regionales.

Estos requisitos limitan esta facilidad a las empresas grandes o medianas que tienen la experiencia necesaria para manejar todo el papeleo. Las estipulaciones de este decreto demuestran la dejadez del GDG para comprender los obstáculos que ha construido, los que sirven como barrera al crecimiento del sector microempresarial.

Se han hecho algunos intentos tentativos en años recientes para mitigar las faltas del sistema, especialmente en las áreas rurales; sin embargo, la introducción de nuevos conceptos tales como "Empresas Campesinas Asociativas" han resultado todavía demasiado complejas en la práctica.

Actualmente, se está preparando legislación para formar "Empresas de Desarrollo" destinadas a simplificar la legalización de compañías basadas en la propiedad rural comunal; también hay discusiones para enmendar las leyes cooperativas para permitir la distribución de dividendos; y, la Gremial en Quetzaltenango está tratando de formar una Federación de microempresas. El punto central a ser superado en el caso de las dos nuevas entidades propuestas, es la definición más amplia de una entidad legal. Ya que poco se ha hecho hasta la fecha para establecer un medio ambiente de políticas favorables para el desarrollo y ejecución de políticas específicas para estimular las microempresas, o para integrar sus necesidades en las políticas existentes, el resultado de las iniciativas propuestas será un indicador del compromiso a largo plazo del GDG al desarrollo de las microempresas.

b. Servicios Legales (ver también Capítulo III)

La Universidad de San Carlos/Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales opera un "Bufete Popular" en la Zona 1 de Ciudad de Guatemala. Durante el tiempo de este estudio no pudimos determinar hasta qué punto los servicios relacionados con los negocios se solicitan y son provistos por esta operación. El autor escuchó pero no pudo verificar que el énfasis se pone sobre la ley familiar y el arreglo de disputas de vecinos, quizás incluyendo el arreglo de disputas relativas a préstamos informales.

FUNDESPE ofrece servicios legales mínimos a sus clientes (ver Capítulo III).

c. Recomendaciones (ver también Capítulo VI)

Parecería que para ayudar a las microempresas a crecer, USAID/Guatemala debería considerar los siguientes tipos de apoyos a programas para estimular la legalización: simplificar los procedimientos de registro de negocios; asistir a los propietarios/gerentes de microempresas a completar el proceso de

registro; y publicar los beneficios de la legalización de las microempresas, y los costos que implica existir en forma ilegal. La simplificación puede incluir pero no limitarse a lo siguiente: simplificar los formularios y procedimientos necesarios para registrar y reportar el IVA; establecer una ventanilla única para micro/pequeñas empresas en Ciudad de Guatemala; y establecer ventanillas únicas a nivel municipal o departamental.

#### **D. Impedimentos Financieros**

Como se anotó anteriormente, la mayoría de propietarios de las microempresas entrevistadas se centraron en su falta de capital para inventario o equipo y en la falta de espacio decente de trabajo, y no estaban concientes de que la falta de administración financiera apropiada, los débiles nexos con compañías más grandes, y las leyes y regulaciones rígidas son problemas más importantes. Además, hay cierto desacuerdo dentro de los círculos de asistencia a las microempresas sobre la verdadera dimensión de los impedimentos financieros. Por ejemplo, el SIMME creen que las microempresas esencialmente requieren fondos para capital en equipos, mientras que ACCION/Génesis ve la falta de capital de trabajo como el mayor impedimento financiero. Todas las partes están en lo cierto dependiendo del nivel del microempresario. Los dos niveles más bajos básicamente requieren capital de trabajo para comprar materia prima y pagar el alquiler de sus hogares o del negocio, mientras que las microempresas modernas/semimodernas mejor establecidas requieren equipo, espacio para fabricación/almacenaje, mejor acceso al transporte, o espacio competitivo para la venta al detalle en el caso de un detallista.

El equipo cree que los obstáculos financieros más relevantes a que se enfrentan estos tres niveles de microempresas en Guatemala son la falta de acceso al capital de trabajo necesario para mantener una producción fija y la experiencia administrativa para planificar el flujo de efectivo para proveer fondos para reinversión y expansión.

La banca comercial ha sido sorda a las necesidades bancarias de los microempresarios porque tienen poco que depositar y no califican para préstamos bajo la actual interpretación de la legislación bancaria y comercial. El sector de la banca comercial está regulado por una anticuada ley bancaria promulgada al principio de la década de los 40 que refuerza la rigidez y las distorsiones del código de comercio. Las microempresas han sido congeladas fuera del sector bancario formal debido al típico colateral del 200% y numerosos requisitos legales que están más allá del alcance aun de las microempresas más formalizadas. Acorde a ello, el Banco Mundial ha determinado que la actual legislación bancaria permite a los bancos comerciales concentrar sus carteras en unos pocos créditos sin evaluar adecuadamente los riesgos o hacer provisiones en caso de pérdida de préstamos.

A la misma vez, dos de las principales instituciones bancarias (Granai & Townson y Banco Industrial) indicaron interés en ayudar a la pequeña y microempresa. Sin embargo, conservan amargos recuerdos de una iniciativa del GDG (Decreto 12-71 de marzo de 1971) que estableció un fondo de garantía para microempresas a través de los programas de préstamos de la banca comercial. El programa parece haber sido mal administrado con sustanciales pérdidas en sus libros. Otras iniciativas gubernamentales tales como CORFINA (establecidas bajo la Ley 24-79 a que se hace referencia en la Sección C) han probado ser desilusionantes debido a los usuales cuellos de botella burocráticos en la revisión de préstamos y el favoritismo político.

No hay formas alternas de financiamiento tales como créditos a suplidores para las microempresas no registradas. Las compañías de seguro, estrechamente relacionadas con los principales bancos comerciales y cuyas coberturas podrían facilitar créditos al microempresario, no están dispuestas a otorgar pólizas para microempresas ni a la mayoría de las pequeñas empresas, ya que éstas son vistas como de alto riesgo, poco confiables y con ganancias marginales.

Iniciativas recientemente inauguradas, tales como los programas de SIMME y ACCION/Génesis, la facilidad de garantía a bancos comerciales de USAID para empresas pequeñas y medianas, y el innovador programa piloto de préstamos a microempresas de BANEX (discutido en el Capítulo VI) ayudarán a aliviar la crítica falta de fondos para las microempresas. Sin embargo, este impedimento universal sólo puede ser eliminado por medio de fundamentales modificaciones en las actitudes y políticas gubernamentales y del sector privado de gran escala hacia la pequeña y la microempresa.

#### **E. Impedimentos Socioculturales**

Los impedimentos socioculturales pertinentes al sector microempresarial de Guatemala se centran en obstáculos a la plena participación de las mujeres y la población indígena (India) en la economía. Mientras el equipo entrevistó mujeres en los tres niveles microempresariales, se hizo un intento de estudiar y pasar tiempo con mujeres propietarias de empresas modernas/semimodernas con fines de comprender las cualidades y mecanismos que les ayudaron a alcanzar ese nivel. Los otros dos niveles son competentemente analizados en el estudio de Berger y Paolisso, y Blumberg.<sup>30</sup>

Las limitaciones de tiempo evitaron que el equipo analizara en detalle los problemas del microsector indígena.

---

<sup>30</sup> Marguerite Berger y Michael Paolisso, op. cit., 1988 y Rae Blumberg, A Walk on the Wid Side: Summary of Field Research on Women in Development in the Dominican Republic and Guatemala, 1985.

## 1. Impedimentos para las Mujeres Microempresarias

En el Capítulo I presentamos encuentros sobre los patrones de la participación de la mujer en los negocios. Allí discutimos las razones de estos patrones.

Un impedimento estructural para la mujer guatemalteca es la perspectiva tradicional que se tiene de ellas como amas de casa y reproductoras y no como participantes en el mercado. Esta percepción ha sido reforzada por programas de donantes que se concentran en el papel predominante de la mujer (educación en economía doméstica, nutrición y bienestar). Además, las mujeres no han sido representadas con exactitud en los censos, que es una fuente importante de datos en el diseño de programas completos para asistir en la integración de la mujer como factor importante de la economía.

Por ejemplo, en el Capítulo 1, Tabla 3, las estadísticas del INE indican que las mujeres representan el 55% (o 42% acorde a ACCION, Tabla 11) de los microempresarios, especialmente en el comercio, lo que significa que las mujeres están altamente representadas en los dos niveles más bajos de la microempresa (ver Tablas 4, 5 y 6). Al mismo tiempo, los datos del INE muestran que el 75% de los subempleados son hombres,<sup>31</sup> y que sólo el 4% de la fuerza laboral son mujeres<sup>32</sup> jefes de familia. En contraste, el equipo concluyó como resultado de discusiones con varias mujeres microempresarias y participantes conocedoras del desarrollo, tales como la Directora de la Fundación para el Desarrollo de la Mujer, que las mujeres están subrepresentadas en estas estadísticas. Esto asume que: 1) la definición de subempleo incluye una mujer sana de cuerpo que trabaja por menos de 40 horas por semana o más de 40 horas por semana pero que gana menos del salario mínimo; y 2) la definición de jefes de familia significa liderazgo funcional en virtud de la contribución de ganancias a la subsistencia familiar. Así, el subconteo de mujeres jefes de familia en los censos de Guatemala impiden la acción del GDG para integrar a las mujeres como importantes factores económicos.

Existen importantes distinciones en cuanto a los sectores entre los negocios propiedad de hombres y de mujeres. Si examinamos los resultados de los varios estudios a que se hace referencia en el Capítulo I, así como la cartera de la Fundación para el Desarrollo de la Mujer, éstos parecen indicar que la participación de la mujer en las empresas de producción y de servicios es mayor fuera de Ciudad de Guatemala, cuando se segregan

---

<sup>31</sup> INE, op. cit., p. 135, 138.

<sup>32</sup> INE, op. cit., p. 99.

en el comercio.

En segundo lugar, las entrevistas con microempresarios (urbanos y rurales) a los niveles más altos indicaron claramente que la falta de educación es el impedimento más importante que limita de que una mujer empresaria pueda subir al siguiente nivel de actividad económica. Las mujeres guatemaltecas sufren educacionalmente en comparación a los hombres, según demuestra el análisis de Berger del censo de 1981.<sup>33</sup> La mayoría de las mujeres tienen menos de tres años de educación formal, pero la mayoría de las mujeres contadas como activas económicamente tienen más de seis años de educación. Este patrón es más pronunciado en las áreas rurales donde hay menores oportunidades de obtener empleo especializado o semi-especializado. Estas estadísticas corroboran los encuentros en otros países de Centro América que muestran que los empresarios tienden a ser más educados que el promedio. Por lo tanto, es razonable considerar al nivel educacional un factor que predice el éxito de un negocio. Por el contrario, la inhabilidad para leer, para manejar algo más que simples matemáticas o enfrascarse en razonamiento moderadamente difícil debido a la falta de capacitación y experiencia aplicada pueden ser obstáculos insuperables si no hay capacitación apropiada disponible.

Todas las mujeres propietarias de empresas modernas/semimodernas tenían sólidos conocimientos de lectura y conceptuales combinados con concentración y empuje no usuales. También es notable que muchas de ellas habían escogido entrar en áreas completamente no tradicionales o nichos innovadores de la actividad tradicional, tales como la fabricación de vidrio, la fabricación de colchones/camas, la fabricación de forros para los asientos de automóviles y el procesado semiautomático de condimentos y cigarros.

El tercer impedimento más importante que la mujer guatemalteca enfrenta en relación a los hombres es el acceso a créditos (formales, ONG o de suplidores), parcialmente debido a la brecha educacional, las empresas tradicionales que pueden sobresaturar el mercado, o, más importante, una comparativa falta de colateral aceptable o falta de habilidad para absorber el largo proceso de procesamiento de préstamos debido a sus obligaciones domésticas. Sin embargo, como vimos en varios mercados, ellas se extienden unas a las otras muy pequeñas cantidades de crédito en base diaria, como lo hacen los hombres.

El cuarto impedimento, como se menciona arriba, es la principal responsabilidad de las mujeres por los asuntos domésticos de la familia y de por lo menos la parcial provisión de ingresos. Aún cuando esta última obligación es motivador básico para llevar

---

<sup>33</sup> Berger y Paolisso, op. cit.

a las mujeres al mercado, los tres niveles empresariales encuentran que la falta de fácil acceso a facilidades de guarderías infantiles y cuidados de la salud obstaculiza su habilidad para manejar asuntos de negocios fuera del hogar. Este impedimento puede ser inmenso para la empresaria rural si tiene que frecuentemente lidiar con las ventas, los suplidores, los oficiales bancarios o gubernamentales fuera de su pueblo o Departamento.

## 2. Impedimentos para las Poblaciones Indígenas

La población indígena representa aproximadamente el 50% del total nacional, y es la que se encuentra en mayor desventaja económica. Se define como personas que emplean varios dialectos Maya como lengua nativa, y quienes esencialmente viven dentro de una cultura India. Su posición a través de los siglos ha sido erosionada en relación a los Ladinos, los que incluyen a personas de descendencia indígena que han adoptado la cultura latina.

Como resultado de esta erosión, muchas comunidades indias se han cerrado y son resistentes a la interferencia foránea. Los microempresarios indígenas, especialmente las mujeres, están en desventaja en el sistema económico dominado por los Ladinos, debido a su falta de facilidad de uso del idioma español, el pobre sistema educativo de las áreas rurales, y a diferencias en los valores materiales y sociales. Consecuentemente, los indígenas encuentran muchos de los impedimentos mencionados arriba (ej., lidiar con el registro y documentación oficial o los procedimientos bancarios) casi insuperables.

Algunos individuos empresariales agresivos han instalado sastrerías, almacenes generales o panaderías en mercados rurales y pueblos de provincias con cultura predominantemente india. Algunos pocos han establecido negocios medianos en Quetzaltenango. Sin embargo, la mayoría de los empresarios indígenas se ocupan de actividades de venta de alimentos locales, hierbas medicinales y artesanías manuales en mercados rurales. En resumen, el indígena tiene impedimentos dobles - tanto factores culturales como económicos.

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS QUE TRABAJAN CON LAS MICROEMPRESAS EN GUATEMALA

#### A. Metodología

El equipo buscó evaluar la capacidad de varios tipos de instituciones existentes en Guatemala que actualmente ofrecen servicios de apoyo a negocios pequeños o que están contemplando ofrecer tales servicios. El propósito de esta evaluación fue proveer una base para seleccionar aquellas organizaciones con las cuales sería apropiado iniciar discusiones sobre futuros programas. En el tiempo programado para esta evaluación no fue posible evaluar todo el universo de organizaciones ni analizar en detalle las operaciones diarias que serían necesarias para seleccionar organizaciones ejecutoras. El equipo hizo un esfuerzo por evaluar instituciones en las diversas áreas de servicio (financieras, administrativas y técnicas, legal y de representación y mercadeo) y de reportar mecanismos o procedimientos que parecen estar funcionando particularmente bien.

En el Capítulo II el análisis de los impedimentos dió una idea de la demanda por varios servicios de apoyo para el desarrollo de negocios por parte de los propietarios/gerentes de microempresas en Guatemala. Este capítulo presenta los hallazgos del equipo de estudio acerca de la oferta de tales servicios con indicaciones de dónde la oferta y la demanda no concuerdan.

Las fuentes de estos hallazgos fueron una combinación de estudios para responder a las preguntas contenidas en el Anexo E y entrevistas con el personal de instituciones seleccionadas. La Sección B presenta el alcance importante, las características administrativas y financieras, incluyendo la experiencia de cada una de ellas. Esta información se resume en dos matrices que destacan la clientela, los fondos otorgados para locales y los servicios provistos (ver Tablas 20 y 21).

En la Sección C, las fortalezas y debilidades relativas de las instituciones se resumen vis-í-vis los servicios de apoyo a microempresas recomendados en los Capítulos V y VI.

#### B. Hallazgos: Características de Instituciones Seleccionadas

##### 1. Perspectiva General

El equipo de evaluación visitó una muestra de organizaciones dedicadas a la provisión de servicios de desarrollo empresarial y entrevistó a la administración y a la clientela. Algunas organizaciones que actualmente no trabajan con microempresas fueron seleccionadas con fines de hacer una determinación preliminar de su interés y de su capacidad para hacerlo. En la siguiente

presentación, las organizaciones han sido agrupadas por áreas de servicio. Esto es, todas las organizaciones que actualmente ofrecen o podrían ofrecer servicios financieros a microempresas, se presentan juntas. Lo mismo se aplica en lo referente a asistencia técnica y capacitación, desarrollo de mercados y servicios legales y de representación.

## 2. Servicios Financieros (Crédito)

Las pequeñas empresas en Guatemala han tenido acceso limitado al crédito bancario comercial o de desarrollo, y las microempresas no han tenido acceso alguno debido a la forma en que están estructuradas, la percepción de su mayor riesgo y los limitados requerimientos para el crédito inicial. Se examinaron las siguientes instituciones: uniones de crédito, fundaciones con garantía u otros fondos con los cuales evolucionan, y los bancos con quienes colaboran en el manejo de los fondos y en el desarrollo de mecanismos de "graduación". También se examinó una descripción de la nueva iniciativa de préstamos a microempresas de la Financiera Guatemala S.A. y del banco de Exportación (FIGSA-BANEX).

Existen setenta cooperativas de crédito en Guatemala, afiliadas a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Varios (FENACOAC). Mientras que la mayoría de los créditos en este sistema son para la agricultura y la cría de animales menores, hay una creciente cartera (21% en todas las federaciones) en artesanía o en pequeña industria y servicios. Debido a su base en agricultura y su propósito original de dar servicio a las comunidades indígenas de las montañas, la red FENACOAC se extiende a partes del país no servidas por el sistema bancario comercial. Se otorgan préstamos con un mínimo de precalificación y supervisión a los miembros de la cooperativa de créditos. El monto del préstamo es en proporción al monto de los ahorros depositados en la cooperativa de créditos por el prestatario. No se sabe si existen serios impedimentos sociales o políticos en lo que se refiere a los socios de la cooperativa de créditos.

La mayoría de las cooperativas de crédito en Guatemala, como en otros países de América Latina, están en pobres condiciones económicas y continúan siendo mal administradas. USAID/G, a través de la Oficina de Desarrollo Agrícola y Rural, actualmente está enfrascada en un esfuerzo substancial por estabilizar y modernizar la federación y sus miembros. Para convertirse en una fuente confiable de financiamiento de crédito para capital de trabajo y capital de inversión para microempresas, el sistema de cooperativas de crédito de Guatemala requeriría que se fortalecieran las áreas de depuración, administración de cartera y la provisión de asistencia técnica a los prestatarios, sea en forma directa o por medio de referencias.

Génesis Empresarial (Génesis) es el proyecto de ACCION

Internacional en Ciudad de Guatemala. Opera como uno de los programas de la Fundación Tecnológica con fondos de USAID/G y otras fuentes. Utiliza una metodología probada por ACCION para capacitar y dar una serie de préstamos a corto plazo a propietarios de microempresas. Génesis presta tanto a individuos como a grupos; las erogaciones en Guatemala son manejadas por Banco Granai y Townson. Aunque Génesis ha estado en operación por menos de un año, parece ser un buen proyecto, y hay planes para repetir el programa en otras cinco ciudades. En Quetzaltenango, el programa de préstamos a microempresas, Promoción y Servicios Empresariales (PROSEM), manejado por la Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos (FUNDAP), también recibe asistencia de ACCION.

Dos nuevas fundaciones guatemaltecas -- FUNDAP y FUNDESPE<sup>34</sup> operan programas integrados de apoyo a la microempresa en la vecindad de Quetzaltenango, que incluyen un componente de crédito (FUNDESPE también facilita acceso al crédito a suplidores) como complemento a la capacitación, asistencia técnica en las plantas, y otros servicios. La fuerza de estos programas yace en su cobertura concentrada de un número limitado de empresas. Con respecto al manejo de la cartera, FUNDESPE otorgará sus primeros préstamos en el otoño de 1988. Dada la depuración de los solicitantes de crédito, que se logra por medio de asistencia técnica, y asumiendo que sigan las conservadoras regulaciones crediticias presentadas en sus varias propuestas para provisión de fondos, FUNDESPE probablemente tendrá éxito en su oferta y mantenimiento del programa de créditos. FUNDESPE actualmente planifica y está desarrollando propuestas para incorporar servicios adicionales de desarrollo de mercado durante el próximo año.

Mientras FUNDESPE sirve a pequeñas y microempresas, FUNDAP está centrada exclusivamente en las microempresas a las cuales les ofrece crédito y capacitación acorde al lineamiento de ACCION/AITEC, junto con asistencia técnica. La cartera de préstamos de FUNDAP (PROSEM) actualmente consiste de Q17,000 en 50 pequeños préstamos a individuos y Q40,000 en préstamos a nueve grupos (cincuenta y ocho personas). Como en el programa Génesis, la tasa efectiva de interés está fijada para subir a 30%. Las erogaciones en Quetzaltenango son manejadas por Construbanco. FUNDAP también está discutiendo con Construbanco la posibilidad de abrir una sucursal en Momostenango.

La Asociación del Hogar y Desarrollo (HODE) es una OVP con experiencia en desarrollo de la comunidad y en préstamos para viviendas. En 1984, con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo, HODE abrió una cartera de microempresas que ahora

---

<sup>34</sup> FUNDESPE es la Fundación para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, y FUNDAP es la Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos.

consiste en un total de 270 préstamos a individuos y empresas asociativas con préstamos promedio de Q2500 para individuos con un periodo de pago de 24 meses. Ellos dicen tener atrasos del 4.5%; treinta y ocho de los primeros préstamos (esto es, más del 10% de su cartera) están en estado de cobro judicial. Bajo este programa HODE manejaba todas las transacciones financieras por sí misma y por lo tanto no desarrolló relaciones con los bancos. Todos los fondos recibidos del BID para préstamos y un almacén de suministros han sido utilizados, por lo que HODE está buscando dinero del Banco Centro Americano para la Integración Económica, Solidarios y la Fundación Cooperativa de la Vivienda.

La Fundación para el Desarrollo de la Mujer (FDM) fue establecida en 1981 con una donación de la A.I.D. a través del Club Rotario de Guatemala y es la única OVP con extensas operaciones en los departamentos del este. En el pasado la FDM ha tenido fondos para préstamos provistos por el Club Rotario, USAID y el Banco Interamericano de Desarrollo. Así ha enfatizado los préstamos a las empresas manufactureras, seguidas por las de comercio, cría de animales en pequeña escala y los servicios (incluyendo servicios agroindustriales tales como molienda). De acuerdo al Informe Anual de 1985, los préstamos hasta ese entonces fluctuaban en un monto de Q1,000 a Q17,000 con una media de Q6,120.

Entre 1985 y 1987, la FDM prestó \$300,000 (Q635,250) de los fondos del BID para fortalecer o establecer 106 pequeñas y microempresas en las regiones noreste, suroeste y central de Guatemala. El sesenta y un por ciento de los fondos fueron a microindustrias, mientras que el resto fue a servicios y cría de animales en pequeña escala. El monto promedio de los préstamos fue de Q6,000 con el 64% de los fondos destinados a capital de inversión y el 36% para capital de trabajo. Las tasas de interés cobradas eran iguales a las de los bancos de desarrollo guatemaltecos. Los prestatarios recibieron capacitación bajo un acuerdo con Hans Seidel Foundation y el Instituto Femenino de Estudios Superiores. Aun cuando los préstamos fueron destinados a empresas lucrativas, la FDM eventualmente tuvo que reducir el tamaño mínimo de los grupos de cinco a dos personas, ya que las ganancias divididas entre cinco personas no proveían suficiente incentivo para que miembros del grupo dedicaran todo su tiempo al negocio. También, la experiencia llevó a la FDM a elevar los criterios sobre ingresos para ser elegibles.

Actualmente la FDM está manejando una cartera de Q850,000, con un promedio de Q7,000 para grupos y de Q3,500 para individuos. A febrero de 1989, había otorgado préstamos a 205 negocios propiedad de mujeres. Con su pequeño personal capacitado por el INCAE y presupuesto, la FDM está limitada en su habilidad de proveer la asistencia técnica y seguimiento que desea para servir a su dispersa clientela. La FDM está en proceso de negociar su estado legal como filial del Banco Mundial de la Mujer.

El Banco de Exportación S.A. (BANEX) y la Financiera Guatemala S.A. (FIGSA) han formado recientemente el Fondo FIGSA-BANEX para la Pequeña Empresa con Q500,000 de sus propios fondos (Q250,000 cada uno). El fondo está disponible para préstamos a propietarios de microempresas que buscan tener acceso a él (utilizando procedimientos simplificados y fáciles de aplicar). Los individuos con antecedentes limpios con Génesis obtendrán aprobación automáticamente cuando presenten su primera solicitud al fondo. Otros solicitantes tendrán que establecer una cuenta de ahorros (que puede ser de tan sólo Q10, pagando tasas competitivas) y someterse a una simple verificación del negocio.

El Administrador General responsable del fondo está tratando de hacer que los préstamos a microempresas sean lo más similares posibles a otros préstamos, agregando el mínimo de personal necesario para efectuar una supervisión más estrecha y su remisión para asistencia técnica. El tope del fondo FIGSA-BANEX es de Q5,000. Si un prestatario con récord limpio así lo desea, puede obtener financiamiento del FIGSA en la misma forma que cualquier otro cliente comercial. La regulación de créditos a ser utilizada en este programa está incluida como Anexo D. Los montos y los plazos para su pago son apropiados. El banco aceptará garantías reales o fiduciarias para individuos y garantías fiduciarias para grupos. Las tasas de interés estarán acorde a las normas bancarias. Al financiar inversiones fijas para sus otros clientes, el banco alienta la compra de seguros, y aproximadamente un 60% asegura sus nuevos activos. Esta práctica será extendida a los prestatarios de microempresas también.

La promoción del fondo se inició a principios de septiembre, y su progreso será estrechamente observado por otros banqueros que están considerando establecer un Fondo más amplio del Sistema Bancario Privado para la Pequeña Empresa. Debe anotarse que la iniciativa FIGSA-BANEX es resultado directo del patrocinio por parte de la Fundación Tecnológica (FUNTEC) del programa de Génesis Empresarial. Fue a través del contacto del Administrador General de BANEX con el sistema ACCION y el programa Génesis como director de FUNTEC que él se convenció del valor de prestar a propietarios de microempresas. Esta reciente apertura del sistema bancario formal es altamente significativa y debe ser alentada por USAID/G como modelo para otros bancos.

### 3. Servicios de Capacitación y de Asistencia Técnica

En la siguiente presentación, la capacitación se refiere a una secuencia predeterminada de instrucción en clases provista a un grupo de personas fuera de su lugar de empleo. La asistencia técnica se refiere a asesoría en base personal a un individuo, generalmente en su local comercial. A menudo en programas de apoyo integrados a la microempresa, la capacitación es seguida de asistencia técnica.

#### a. Capacitación

Varias organizaciones ofrecen capacitación en aulas de pertinencia a las microempresas, bien sea como parte de un programa integrado de apoyo a microempresas, o como parte de otros programas a los que podrían tener acceso propietarios/administradores de microempresas.

FUNDAP, FUNDESPE, FUNTEC, el Programa SIMME y otros incorporan capacitación en aulas a sus programas bien sea como requisito para o accesorio a la provisión de crédito. Todos han encontrado que la asistencia técnica en gran medida mejora la habilidad de los empresarios para hacer uso de la capacitación en aulas. Los cursos de capacitación cubren temas tales como contabilidad, ventas y mercadeo, relaciones humanas, control de costos y organización. FUNTEC ha provisto capacitación técnica en aulas para la industria de la aguja. El equipo de evaluación no pudo observar capacitación alguna en aulas. Sin embargo, los materiales que se pusieron a su disposición parecen requerir educación hasta el sexto grado, con la excepción de los programas de CARE, ACCION y FUNDAP que parecen estar más encaminados a la norma guatemalteca de dos a tres años de educación formal. Estas organizaciones, dependientes como son de los fondos del GDG o de donantes, han contratado a capacitadores para ofrecer cursos en espacio alquilado o han buscado capacitadores y facilidades del INTECAP.

KINAL y su contraparte para mujeres, JUNKABAL, son las únicas fuentes privadas de educación técnica para adultos en Guatemala y están localizadas solamente en Ciudad de Guatemala. Estas instituciones, aunque relacionadas a Opus Dei, tienen completa autonomía en sus programas y su presupuesto. Hasta muy recientemente, el principal objetivo ha sido capacitar y mejorar las destrezas de adultos empleados en empresas establecidas (la mayoría de mediana y gran escala) de manufactura y servicios. También tienen programas especiales para la juventud. Dados los requerimientos del vecindario industrial de bajos ingresos en el cual están localizados KINAL y JUNKABAL, la administración ha agregado cursos en administración de negocios, reconociendo que algunos de sus estudiantes desean abrir sus propios negocios.

INCAE, el Instituto Centroamericano de Administración de Negocios, tiene un programa para capacitar a propietarios/administradores de microempresas y para capacitar a agentes de extensión en negocios. En 1985 INCAE ofreció un curso de cuatro módulos para cincuenta empresarios en Quetzaltenango, conjuntamente con la filial local de la Asociación de Gerentes de Guatemala, la Asociación de Exportadores No Tradicionales e INTECAP. Sólo cubrieron un módulo y no pudieron enfrentar los gastos. El programa de extensión de negocios, bajo el cual el personal de OPVs recibe capacitación, ha recibido apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo en el pasado. De este programa los graduados se pueden poner en contacto con como grupo o

individualmente. INCAE/Guatemala también tiene experiencia en capacitación de personal a nivel municipal y departamental en el diseño de programas y administración en el área de viviendas y desarrollo urbano. Esto es pertinente debido a los esfuerzos del GDG por involucrar más a estos niveles en los programas de desarrollo empresarial.

Otra fuente de asistencia técnica y capacitación para organizaciones que trabajan con microempresarios, es el Cuerpo de Paz. Nueve voluntarios del Cuerpo de Paz con experiencia en negocios están asignados a varias cooperativas agrícolas para proveer asistencia en las actividades de desarrollo comercial; otros siete han sido programados para llegar en octubre. El Cuerpo de Paz/Guatemala ha estado asignando voluntarios a cooperativas desde 1984 y ha expresado interés en trabajar con cooperativas de crédito también en el caso de que éstas se integraran a la estrategia del Sector Privado de USAID.

#### b. Asistencia Técnica

La asistencia técnica en las plantas es extremadamente valiosa debido a que permite al empresario convertir su actividad generadora de ingresos en un negocio que puede competir por mercados y financiamiento. Como se anotó anteriormente, hay servicios de asistencia técnica para propietarios/administradores de microempresas a través de programas integrados ejecutados por OPVs guatemaltecas y otras.

FUNDESPE utiliza estudiantes de la Universidad Rafael Landívar y de la Universidad de San Carlos durante su último año de estudios en administración de negocios para ofrecer asistencia técnica en las plantas a sus clientes. Estos asesores mantienen excelentes registros de la asistencia provista, y han obtenido mejoras verificables en las operaciones comerciales, incluyendo problemas de crecimiento sin recurrir a deudas adicionales para obtener el financiamiento necesario. Parece ser que su relativa inexperiencia no les ha impedido analizar e impartir nuevas destrezas financieras y de producción a sus clientes (ej., los clientes los aceptan).

INTECAP, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad operado por el gobierno, tiene instalaciones en todo el país, y ha provisto asistencia técnica en las plantas así como capacitación en aulas a propietarios de pequeñas y microempresas bajo acuerdos con varias organizaciones voluntarias privadas. USAID/G está en proceso de completar una evaluación de la capacidad del INTECAP, y el resultado de este estudio debe ser utilizado en el desarrollo del programa de apoyo a microempresas. En por lo menos una entrevista con un propietario de una compañía manufacturera, el equipo confirmó que existe una preferencia por contratar trabajadores capacitados por INTECAP en vez de aquéllos con título

de bachiller industrial<sup>35</sup>, ya que el programa de INTECAP se considera más práctico.

Hay por lo menos cuatro fuentes de asesores administrativos y técnicos que aún están por ser aprovechados por éstos y otros programas de apoyo a microempresas en Guatemala. Estas son: International Executive Service Corps (IESC), aquéllos que han recibido Becas del CAPS (Central American Peace Scholarship), graduados del programa INCAE en extensión de negocios y la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG). El IESC ha experimentado ofreciendo asistencia técnica a pequeñas empresas y ahora tiene el mandato (en forma de una donación central de AID/PRE) y un programa para extender sus servicios a microempresas. IESC frecuentemente trabaja a través de acuerdos con otras organizaciones o con grupos de empresas y requiere que aproximadamente el 50% de sus costos sean pagados por quienes reciben el servicio. El nuevo programa de microindustrias del IESC incluye material de capacitación así como servicio de voluntarios.

Más de dos mil guatemaltecos han recibido capacitación técnica a corto plazo bajo el programa de Becas para la Paz de Centro América. Un programa de apoyo a la microempresa podría tener acceso a estas personas a través de la Asociación de Ex Alumnos del CAPS/Guatemala, información que se mantiene en la Oficina de Capacitación de USAID/G. La Asociación de Ex Alumnos ha recientemente aplicado para estatus de organización sin fines de lucro bajo las leyes de Guatemala.

La AGG fue llamada a establecer un Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa a ser mantenido con fondos de una subdonación de la Cámara Empresarial bajo el proyecto USAID/G de Desarrollo de la Empresa Privada (PED).

La AGG recientemente estableció bajo sus auspicios la Fundación Libertad y Progreso (FLIP) que busca realizar el tipo de investigación legal y económica y el periodismo primero practicado por el Instituto Libertad y Democracia (ILD) en Perú. Estos esfuerzos fueron apoyados con fines de crear un medio ambiente positivo o un canal para cambios de políticas y regulatorios.

#### 4. Servicios Legales y de Representación

Esta es la parte más débil del ambiente institucional de las microempresas en Guatemala. Actualmente no hay organizaciones que representen los intereses de las microempresas como grupo en un momento en que hay gran interés de parte del GDG en el progreso de este sector. Como se indica en el Capítulo II, hay un número de impedimentos para la productividad y crecimiento de las microempresas que podrían ser eliminados mediante la simplificación

---

<sup>35</sup> Diploma secundario de artes en industria.

y la publicación de los beneficios de la legalización. Además, servicios legales de bajo costo podrían ayudar en gran medida a la formación apropiada de los negocios, para establecer relaciones de trabajo con empresas más grandes, y en graduación.

Dado que el programa de Administración de Justicia de USAID enfatiza el procedimiento criminal en vez del civil, parece que la mejor opción de OPED para reducir estos impedimentos y proveer servicios es trabajar a través de la Fundación Libertad y Progreso de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG/FLIP), y de mantener discusiones directas con los Ministerios de Economía y de Finanzas y con la Comisión Económica de la legislatura de Guatemala. El Punto (c) podría hacerse a través de la AGG o de FEPYME (si tuvieran interés en toda la idea y si tienen los contactos apropiados). Los servicios legales a microempresas (punto b) podrían ser provistos por una OVP de Guatemala o de los Estados Unidos en colaboración con las escuelas de derecho guatemaltecas.

#### 5. Servicios de Desarrollo de Mercados

También se requiere organización para mejorar la posición de las microempresas con respecto a sus suplidores y clientes con fines de que puedan disminuir sus costos y expandir sus mercados. FUNDAP opera un proyecto de producción y comercialización integrada de lana y frazadas en Nahualá. FUNDESPE también asiste a sus clientes en esta área haciendo arreglos de almacenaje compartido y ayudando a formular arreglos de subcontratación. Con un poco de estímulo, el International Executive Service Corps (IESC) también podría ser una buena fuente de asistencia al desarrollo de mercados. Latin American Business Corporation (LAAD) en el pasado se ha centrado en las actividades guatemaltecas que emplean de 15 a 100 personas, pero está interesada en desarrollar nexos con suplidores de menor escala si esto puede hacerse con efectividad de costos. La Asociación Desarrollo para Todos ha estado operando almacenes de insumos agrícolas en todo el país durante un año. No se sabe hasta qué punto éstos son o podrían ser comerciales.

#### 6. Programas del Gobierno de Guatemala

En Ciudad de Guatemala el Sistema Multiplicador de Microempresas (SIMME), del gobierno guatemalteco, bajo la supervisión de la Oficina del Vicepresidente, ha sido el principal actor, involucrando a 15 organizaciones voluntarias privadas que han ofrecido capacitación y préstamos promedio de Q3,500 a aproximadamente 4,000 clientes a abril de 1989.

Además, el Gobierno de Guatemala (Ministerios de Finanzas y de Desarrollo) ha comenzado recientemente dos importantes iniciativas de importancia al desarrollo empresarial en las áreas rurales y municipalidades más pequeñas. Las iniciativas son pertinentes porque si tienen éxito el medio ambiente de los negocios en Guatemala fuera de la capital se hará mucho más

positivo.

Las actividades del Ministerio de Finanzas de pertinencia al desarrollo de pequeñas o microempresas están incorporadas en dos iniciativas principales: el compartir los ingresos de las municipalidades (utilizado principalmente para el desarrollo de infraestructura que podría mejorar las facilidades del mercado), y el programa de Intermediación Financiera para el Desarrollo Integrado, destinado a establecer empresas productivas en las municipalidades. Al desarrollar los programas el ministerio ha propuesto cambiar el código de comercio para permitir a las cooperativas distribuir las ganancias entre los miembros y crear una nueva y simplificada categoría de organización comercial con fines de lucro llamada empresa de desarrollo. Si este último cambio se efectúa, entonces las empresas iniciadas a través del programa financiero intermedio podrían convertirse en negocios con fines de lucro.

El Ministerio de Desarrollo está involucrado en una serie de actividades relacionadas con la Ley de Regionalización (dic. 52-87; A.G. 1041-87), la mayoría de las cuales parecen ser actividades de desarrollo comunitario. El próximo año el Ministerio agregará la Dirección General de Desarrollo Empresarial que se centrará en las áreas rurales.

El equipo no tuvo oportunidad de examinar los esfuerzos del Instituto de Fomento Municipal. Esta sería una organización apropiada con la cual discutir cualesquiera cambios deseados o la unificación de los procedimientos de registro e impuestos de empresas a nivel municipal.

### C. Conclusiones

1) No hay una institución a través de la cual ofrecer servicios de desarrollo de negocio a microempresas en Guatemala.

2) Dentro de cada área de servicio, hay organizaciones cuyas operaciones podrían extenderse o replicarse.

3) Dado el deseo de USAID/G de centrar sus esfuerzos en aquellas microempresas con mayores probabilidades de éxito, como regla general (pero no invariable) aquellas organizaciones formadas por empresarios de mediana y gran escala van a ser las más apropiadas para ejecutar programas de apoyo microempresarial integrado en virtud de sus contactos y medios en la economía. Un corolario es que las organizaciones dedicadas al desarrollo de la comunidad y con enfoque en los muy pobres son, por lo general, pero no siempre, menos apropiadas. Debido a su énfasis en programas sociales y su actitud hacia el crédito, las siguientes organizaciones no parecen apropiadas para el apoyo de USAID bajo la propuesta estrategia de desarrollo microempresarial: ASINDES, HODE y CARE.

4) En la matriz de la siguiente página, presentamos instituciones con habilidad para ofrecer ciertos servicios de desarrollo empresarial. Algunas deben ser examinadas más detalladamente durante la Identificación de Proyecto y el desarrollo de la Documentación del Proyecto. También se discuten las instituciones en el Capítulo VI, Opciones de Programa.

TABLA 20

RESUMEN DE ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN CON MICROEMPRESAS			
Organización	Clientes	Emplazamientos	Fondos
FUNDAP	Rurales y urbanos, muy pobres, artesanía de exportación	Momostenango Nahuala Quetzalt (PROSEM) Totonicapan a/ San Pedro Z.a/ Coatepeque a/ Huehuetenango a/	A.I.D. (a través de CAEM) Ministerio de Agricultura ATI Proyecto Heifer Hans Seidi Cuerpo de Paz EEC ACCION/AITEC
CARE	Mujeres, operaciones agroindustriales familiares	Sacatepequez Chimaltenango Escuintia	Donaciones privadas A.I.D. CIDA Contraparte GDG 1 alocación municipal
ACCION/AITEC	Comercio y servicios urbanos	Ciudad de Guatemala Antigua Guatemala a/ Chimaltenango a/ Mazatenango a/ Coban a/ Chiquimula a/	A.I.D.
SIMME	Servicios urbanos de manufactura	Ciudad de Guatemala	GDG (USAID/ESF) IADB (en proceso)

a/ Planificadas en 1989.  
b/ En proceso.

TABLA 20 (continuación)

Organización	Clientes	Emplazamientos	Fondos
FUNDESPE	Urbano y sub-urbanos micro y pequeños	Quetzaltenango Huehuetenango	Contribuciones a/de socios ASINDES IAF b/ BID b/ Bélgica b/ PADF Honorarios por servicios
HODE	Desarrollo comunitario urbano	Guatemala Jalpatagua IADB (final) CABEI	CHF Solidarios
FUNTEC	Manufactura urbana (maquiladoras)	Guatemala	A.I.D. (via CAEM) honorarios por servicios Contribuciones miembros
IESC	Manufactura urbana y rural (no hay reciente experiencia micro)		A.I.D. honorarios
KINAL/JUNKABAL	Trabajadores urbanos especializados; juventud	Guatemala	Donaciones locales EEC honorarios
FDM	Mujeres; departamentos urbanos del este; industria, servicios, agroindustria	Guatemala	Rotario USAID  IADB

TABLA 20 (continuación)

Organización	Clientes	Emplazamientos	Fondos
INCAE	Propietarios y agentes de extensión	Guatemala; (Quetzalt.)	Presupuesto interno IADB
FAPE	Pequeña/micro urbano	Guatemala Mixco Patzun San Juan S. San Pedro S. Antigua Chimaltenango	SIMME IADB
Asociación para el Desarrollo Juvenil	Juventud	Seis departamentos	Donaciones locales
Cuerpo de Paz	Cooperativas		USAID (SPAF)
ASODESPT	Rural (suplidor)	22 ciudades	Italia (monetización ayuda alimentos)

FUENTES: Entrevistas; documentación institucional; Banco Mundial; Perfiles de ONGs de Guatemala.

TABLA 21

AREAS DE SERVICIO PROVISTO POR ORGANIZACIONES  
QUE TRABAJAN CON MICROEMPRESAS

AREA SERVICIO - o - ORGANIZACIÓN	Asistencia		Desarrollo Mercado/		
	Técnica	Capacitación	Legal	Finanzas	Legal
ACCION (Génesis)		X		X	
Alianza para Desarrollo Juvenil		X		X	
Graduados INCAE	X				
Graduados CAPS X					
FENACOA/ Uniones Crédito			X	X	
Fund. para el Desarrollo de la Mujer	X		X	X	
Fund. para el Desarrollo de la Pequeña Empresa	X	X	X	X	
Fund. para el Desarrollo de Programas Socioeconómicos	X		X	X	
Fund. Tecno- lógica		X			
IESC	X				
INCAE	X	X			
INTECAP	X	X			
KINAL/JUNKABAL		X			
Cuerpo de Paz	X				

#### **CAPÍTULO IV: ACTIVIDADES PRINCIPALES DE DONANTES EN EL SECTOR MICROEMPRESARIAL**

El sector microempresarial recibe tanto fondos directos como asistencia técnica de fuentes externas. Este capítulo complementará la información provista en el Capítulo III sobre las ONGs en Guatemala con programas para el sector microempresarial. Por lo tanto, el énfasis será sobre el tipo y el monto de asistencia provista en vez de en la descripción de los programas. Muchos de estos programas son financiados con fondos externos. Estas organizaciones pueden dividirse en organizaciones internacionales (multinacionales) y agencias específicas del país.

##### **A. Hallazgos: Organizaciones Internacionales**

###### **1. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

En el pasado el BID ha apoyado a dos ONGs que tienen programas microempresariales - Hogar y Desarrollo (HODE) y Fundación para el Desarrollo de la Mujer (FDN). El BID comenzó su apoyo a las microempresas en Guatemala en 1984 con una donación al HODE de \$300,000 para su préstamo a microempresas y \$77,000 para asistencia técnica. Los tres subcomponentes apoyaban a:

- (a) Microempresas individuales
- (b) Empresas comunitarias
- (c) Pequeñas tiendas

El grupo meta de estos programas serían las microempresas con ventas mensuales de menos de Q2,500, activos fijos con un máximo de Q10,000, un máximo de 5 empleados permanentes, por lo menos 24 meses de operaciones, un ingreso máximo de Q709 por empleado, y un local permanente. Uno de los problemas enfrentados fue encontrar grupos para formar una empresa comunitaria, ya que la mayoría de los microempresarios preferían operar como empresas individuales.

El apoyo del BID a la FDM comenzó en 1985 con una donación de \$300,000 y \$80,000 destinados a asistencia técnica. En casi cuatro años el total de los \$300,000 ha sido prestado en 106 préstamos con 1,350 beneficiarios directos o indirectos. Los fondos fueron prestados como sigue:

- pequeña industria - 68 préstamos, 56% del monto total
- agricultura/cría de animales - 10 préstamos, 22%
- empresas de servicios - 28 préstamos, 22%

Algunos de los obstáculos a la ejecución de los programas fueron: la formación de grupos (originalmente proyectado a 5-20 personas, reducido a 2 personas), el área del programa era demasiado pequeña inicialmente (luego aumentada a 20 departamentos), la devaluación en 1986 redujo el valor del pago de los préstamos.

El BID ha aprobado dos nuevos préstamos a ONGs que participan en el Sistema Multiplicador de la Microempresa (SIMME) apoyado por el Vicepresidente:

- Asociación para el Desarrollo Comunitario (ADESCO) - \$300,000 para préstamos y \$58,000 para asistencia técnica.
- Fundación de Asistencia para la Pequeña Empresa (FAPE) - \$400,000 para préstamos y \$85,000 para asistencia técnica.

El BID también está otorgando \$1.1 millón en asistencia técnica de apoyo al programa SIMME mismo. La siguiente asistencia técnica será provista por expertos internacionales:

- banca y manejo de cartera (para trabajar con el Banco de Trabajadores - BANTRAB, la institución a través de la cual se emiten los fondos a las ONGs que participan en el programa SIMME);
- finanzas y administración bancaria (para trabajar con BANTRAB en el diseño de un programa de unidad especial dentro del banco que manejará todos los pagos de préstamos, contabilidad, etc.);
- director técnico (para trabajar directamente con el director del SIMME);
- capacitación (para trabajar con INTECAP en el desarrollo de cursos/programas para microempresas); y
- preparación de manuales de operación para el SIMME.

La siguiente asistencia técnica será provista por los expertos guatemaltecos a BANTRAB:

- métodos de organización bancaria
- sistemas de contabilidad bancaria

Aunque el GDG ha solicitado financiamiento de \$40,000 para la unidad SIMME con el propósito de cubrir sus gastos de operación, el BID quiere proveer asistencia técnica primero para fortalecer las operaciones de la unidad.

Se está dando asistencia al BANTRAB debido a que las aplicaciones de préstamos para microempresas por parte de las ONGs también serán revisadas por el comité de crédito de BANTRAB. El objetivo es que BANTRAB eventualmente le preste directamente a las microempresas.

Finalmente, actualmente hay cuatro solicitudes pendientes de \$500,000 cada una al BID de cuatro ONGs que también participan en el programa de SIMME: FUNDAGUATEMALA, Fundación MICROS, FUNDESEM, y FUNDEMIXCO.

## 2. Naciones Unidas

Las Naciones Unidas está ofreciendo asistencia técnica y apoyo a los tres programas del GDG en apoyo de las microempresas: SIMME, IFDI, y Pequeños Proyectos Agrícolas.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) está ofreciendo asistencia técnica y apoyo logístico por un monto de \$200,00 al SIMME. Esto incluye salarios de tres consultores y secretarías, apoyo a costos operativos, equipo de cómputos y financiamiento de seminarios para el personal de programas. Este apoyo finalizó en 1988. Se le pidió una extensión al Vicepresidente, pero los fondos eran muy limitados.

El apoyo a IFDI, al proyecto de empresas rurales comunitarias del Ministerio de Finanzas, consiste de \$150,000 en asistencia técnica con una contribución de la contraparte de \$80,000 por el GDG. Esto mantendrá el desarrollo de una metodología manual para la evaluación de proyectos comunitarios, cursos de capacitación para el personal de los programas. Los estudios de factibilidad serán financiados por el GDG. La agencia de las Naciones Unidas que administra este proyecto es la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO) está donando \$70,000 de asistencia técnica al Ministerio de Agricultura para Pequeños Proyectos Agrícolas. El crédito para este programa proviene de una asignación de Q5.5 millones de la AID. Se otorgan préstamos a familias en las áreas más pobres. Con la ayuda de un técnico del Ministerio de Agricultura, cada grupo prepara una propuesta de proyecto y la presenta al Ministerio. Hasta la fecha se han erogado Q500,000, lo que representa 80 préstamos. Los fondos son prestados a una tasa subsidiada de 6% lo que significa que los fondos rotativos están siendo descapitalizados ya que esta tasa es menor a la inflación.

La ONU también apoya el Programa Hacia Arriba administrando y evaluando los proyectos sin cargo alguno. Se hacen donaciones de \$500 a cada uno de los grupos de cinco mujeres que forman una empresa. El Ministerio de Desarrollo eroga los fondos por medio de sus trabajadores en el campo. El Cuerpo de Paz también está involucrado en el Programa Hacia Arriba.

3. Banco Centroamericano para la Integración Económica (CABEI)

CABEI ha desarrollado un programa para todos los países de Centroamérica en apoyo a la pequeña y mediana empresa. Este programa apoya a empresas de hasta 30 empleados que operan de manera formal, y que han estado en operación por un mínimo de dos años. El programa entonces serviría principalmente a microempresarios comprendidos solamente en el subsector discutido en el Capítulo I. La empresa más pequeña servida a la fecha es una con 10 empleados permanentes. El programa se inició en marzo de 1988 y se han autorizado 10 préstamos, con 10 actualmente en proceso. El préstamo máximo es de \$100,000 y un total de \$3 millones han sido autorizados para el programa. CABEI está planeando un programa microempresarial, pero los planes aún no se han finalizado.

B. **Hallazgos: Agencias del País**

1. Estados Unidos

Las agencias de los Estados Unidos que actualmente están apoyando a la microempresa son USAID y el Cuerpo de Paz.

a. USAID/Guatemala

USAID está brindando apoyo a microempresas con intervención directa en cuatro proyectos: SIMME, Promoción de la Microempresa, CARE, y ASINDES.

El apoyo de USAID al programa SIMME del Vicepresidente es en forma de donaciones para préstamos de capital y fondos operacionales del Economic Stabilization Fund (Fondo de Estabilización Económica) (ESF) en forma de moneda local en su mayor parte.

El proyecto de Promoción de la Microempresa consiste en asistencia financiera y técnica a dos ONGs - Fundación Técnica (FUNTEC)/Génesis Empresarial en Ciudad de Guatemala y Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos (FUNDAP)/Promoción y Servicios Empresariales (PROSEM) en Quetzaltenango. La asistencia técnica externa es provista por Acción/AITEC. El propósito del proyecto es "aumentar los ingresos de los pobres de las zonas urbanas a través de la asistencia técnica, la capacitación y crédito a microempresas". Los préstamos se otorgan en montos progresivamente mayores a microempresarios individuales (Q40-2,500) y a grupos de microempresarios (Q20-800 por miembro). La capacitación de grupos y asistencia técnica individual son componentes adicionales importantes del programa.

El apoyo a CARE de parte del USAID consiste en una donación

de 193 toneladas métricas de arroz bajo el programa PL 480. La venta de este arroz proveerá moneda local para el crédito a través del sistema de bancos comunales en áreas rurales (grupos de 15-25 mujeres). Existe un ahorro obligatorio por cada persona de Q1.25 semanal. El primer préstamo a cada uno es un máximo de Q125 que debe saldarse en cuatro meses. CARE hace los préstamos al grupo completo, el cual hace entonces erogaciones a miembros individuales. Estos grupos (6 grupos pilotos operando actualmente) fueron formados a través del contacto de CARE con mujeres que llegan a centros de salud para atención de salud materna de modo que los miembros de los grupos reciben esa asistencia además de la asistencia financiera y técnica para sus proyectos, la mayor parte de los cuales son agroindustrias a pequeña escala (ej. cría de cerdos). Estos proyectos permiten mayor independencia financiera/poder para las mujeres que han sido dependientes financieramente de sus esposos.

El apoyo del USAID a ASINDES consiste en asistencia técnica de Agencias Privadas Colaborando Juntas (PACT) para desarrollar ASINDES como una organización receptora para las ONGs guatemaltecas. Se han hecho algunos intentos de coordinar las actividades de las ONGs que trabajan en el sector de la microempresa, pero con éxito limitado por parte de ASINDES.

Además, USAID tiene otros dos programas que apoyan las microempresas como parte de proyectos más grandes. El Proyecto de Desarrollo de la Empresa Privada (PED) se iniciará en breve. Este proyecto apoyará las empresas formalizadas a pequeña y mediana escala, de modo que algunas microempresas en el primer subsector descrito en el Capítulo I podrían ser incluidas. La institución guatemalteca coordinadora será la Cámara Empresarial (CAEM), que es la federación de varias organizaciones del sector privado. El proyecto PED tiene cuatro componentes:

- (1) Capacitación y asistencia técnica - se establecerá un Pequeño Centro de Desarrollo de Negocios para pequeñas y medianas empresas, con el apoyo de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG).
- (2) Promoción de exportación - a través de un subcontrato con la Federación de Exportadores No Tradicionales, se proveerá asistencia técnica para desarrollar un número de productos que podrían tener acceso inmediato a los mercados de los Estados Unidos.
- (3) Nuevas iniciativas de empresas privadas - esto apoyará estudios que apoyarán una mejor consolidación del sector privado - ej., zonas francas para exportación, parques industriales para aumentar el valor agregado de los productos exportados, estudios económicos del país, etc.
- (4) Desarrollo de mercados financieros - asistencia técnica

al sector privado para desarrollar nuevos instrumentos financieros, tales como mecanismos para fomentar los ahorros internos y un fondo de garantía en los bancos locales para cubrir el 50% del riesgo de préstamos a las pequeñas y medianas empresas.

El proyecto de electrificación rural de USAID tiene componentes que apoyan las pequeñas empresas rurales.

b. Cuerpo de Paz

Los voluntarios del cuerpo de paz (VCP) han estado trabajando con cooperativas desde 1984 a través del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP). Se determinó la necesidad de un acercamiento más ajustado para apoyar los grupos de pequeñas empresas, sea dentro o fuera de las cooperativas. En septiembre de 1988, VCP con antecedentes en administración de negocios, contabilidad, etc., fueron asignados a cooperativas en áreas rurales para asistir en el desarrollo de cualquier proyecto productivo iniciado por el grupo que fuera considerado factible. Estos esfuerzos incluyen cosas tales como simples estudios de factibilidad, la formación de grupos, ejecución de proyectos, mecanismos de control de calidad, capacitación de miembros de grupos en destrezas de negocios, etc. Se espera que 10 nuevos voluntarios se asignen este año de modo que un total de 20 estarán trabajando con este programa en cualquier momento.

2. Alemania

El gobierno alemán está apoyando tres programas que asisten a las pequeñas y microempresas:

- (1) Federación de Pequeñas y Medianas Empresas (FEPYME) - se ha formado una sociedad con una federación similar en Dusseldorf (Huntrex-Kammer). Un experto de HK trabaja con FEPYME para asistir en el crecimiento organizativo, en administración, en contabilidad, y en el establecimiento de un fondo crediticio rotativo de un millón de DM (\$600,000). Igualmente ha habido un intercambio de pequeñas y microempresas - ej., los empresarios de Cobán y Quetzaltenango han ido a Dusseldorf para recibir capacitación en el puesto, de empresarios de allá.
- (2) INTECAP - el gobierno alemán está apoyando el establecimiento de un centro de capacitación con la provisión de equipo para capacitación vocacional y la presencia de dos asesores alemanes para capacitar a los capacitadores. Algunos cursos impartidos hasta ahora han sido para carniceros, mecánicos, carpinteros, etc.
- (3) Desarrollo rural integrado - este programa se inició

después del terremoto de 1976. Este ofrece provisión directa de fondos para proyectos locales que sean a iniciativa de las poblaciones locales. Los gobiernos municipales asisten en la identificación de estos proyectos. Los préstamos se hacen a las pequeñas y medianas empresas y las donaciones se hacen para viviendas. El programa se coordina con el Ministerio de Desarrollo.

### 3. Suiza

Actualmente no existe un programa de asistencia económica bilateral directo entre Suiza y Guatemala debido a que el PIB per cápita en Guatemala es muy elevado. Sin embargo, dos compañías suizas están asistiendo a instituciones contrapartes guatemaltecas. El Contacto suizo está trabajando con INTECAP para ofrecer talleres de capacitación para empresas de mecánica con 2-3 empleados y también ofrece préstamos hasta los Q20,000. Helvetas (Asociación suiza de asistencia técnica) está trabajando con pequeños proyectos agroindustriales y otros, tales como la reconstrucción de casas y escuelas en Santa Polonia.

### 4. Bélgica

El gobierno belga está proveyendo apoyo financiero en el monto de los 40-50,000 francos belgas a las ONGs en el programa SIMME, la fuente del cual es moneda local de pagos de deuda por parte del GDG. Hay un énfasis tanto en la cantidad como en la calidad. La provisión de fondos es solamente para aquellas ONGs cuya tasa de deuda en mora sobre los préstamos realizados es de 5% o menos. Esta provisión de fondos es solamente para aquellos trabajadores del campo cuya tasa de deuda en mora es menor que ésta. Parte de los fondos se utiliza también para proveer pagos de incentivos a los trabajadores de campo. Un objetivo es llegar al 30% de mujeres prestatarias usando estos fondos.

El gobierno belga también está en medio de discusiones en lo que se refiere al cofinanciamiento, (75%) de tres proyectos más de apoyo a las microempresas, dos de los cuales están en el interior, a través de dos ONGs belgas (Fundezuiza y Fundebecart) con una ONG guatemalteca (FUNDES - (25%)). Sería una junta con autoridad conjunta para las erogaciones.

## C. Conclusiones y Recomendaciones

Existen numerosos programas por para pequeñas y microempresas administrada por varios donantes. Desafortunadamente, muchos de estos se trasplan en lo que se refiere a sus grupos de objetivo. Aunque, se han hecho algún intentos a través del Comité Coordinador por coordinar las actividades de las diferentes ONGs, estos esfuerzos se deberían expandir. Lo que se necesita es un comité que informe a todos los donantes sobre los diferentes programas y

suy progreso. El objetivo del comité debería ser compartir ideas, experiencias, y lecciones aprendidas de manera que no se dupliquen los esfuerzos sino que se refuerzen mutuamente. Este tipo de comité facilitaría el diseño de proyectos que se complementen uno al otro en vez de competir. El comité debería obtener la cooperación del GDG (programa SIMME). Los miembros de este comité deberían ser gente de operación al más alto nivel (ej., con el poder para tomar decisiones).

## **CAPÍTULO V: ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA**

### **A. Estrategia/Meta**

La meta de la Oficina de USAID/G de Desarrollo del Sector Privado es aumentar el empleo y los ingresos a través del desarrollo de la empresa. Se recomienda que la estrategia para alcanzar esta meta sea facilitar el movimiento de las microempresas más fuertes hacia la pirámide comercial y social por medio de la provisión de servicios de desarrollo para el comercio. Esta estrategia tiene tres propósitos:

1. Mejorar la rentabilidad de microempresas existentes.
2. Apoyar la formación de microempresas nuevas, viables.
3. Integrar las microempresas a la economía guatemalteca.

Se puede seguir un número de objetivos para apoyar cada propósito.

### **B. Propósitos**

Si la rentabilidad se define como resultante de la manipulación exitosa de la producción, las finanzas y los mercados, entonces basados en los análisis de los capítulos I, II y III, se recomiendan los siguientes objetivos para las microempresas existentes.

- 1.1 Mejorar la disponibilidad de servicios de capacitación y de asistencia técnica (en términos de precio, distribución geográfica, contenido y presentación).
- 1.2 Mejorar el acceso de los propietarios de microempresas a los servicios financieros, ej., facilidades de ahorro, crédito y seguro.
- 1.3 Fortalecer los nexos de compra y distribución para reducir los costos unitarios.

Es importante estimular la formación de nuevas microempresas que estén organizadas como negocios viables (generación de beneficios). Para hacer esto se recomiendan los siguientes objetivos:

- 2.1 Establecer servicios de asesoría de negocios para inicios. La asesoría de negocios incluye depuración y desarrollo de empresariado, planificación de negocios y asistencia legal.
- 2.2 Poner la capacitación de negocios a la disposición de la

juventud, la mano de obra calificada y las mujeres.

Aunque las actividades relacionadas a los primeros dos propósitos, deberían facilitar la integración de las microempresas a la economía guatemalteca más grande, la dualidad de esta economía es tal que no se puede confiar en que las fuerzas del mercado por sí solas lograrán el propósito de integración. En consecuencia, USAID/G debe apoyar los siguientes objetivos para facilitar el logro de este propósito.

- 3.1 Establecer una variedad de mecanismos financieros de graduación que hagan que el sistema bancario esté al alcance de las microempresas.
- 3.2 Estimular y apoyar la legalización de las microempresas.
- 3.3 Desarrollar la capacidad de cabildeo de las federaciones ("gremiales") u OVP.
- 3.4 Estimular la descentralización de la programación de microempresas del Gobierno de Guatemala a nivel departamental y municipal.

Dados los limitados recursos disponibles a USAID/G relativos a la magnitud del sector microempresarial, USAID/G debe captar estos recursos mediante el desarrollo de un ambiente y recursos locales que apoyen a las microempresas más allá de la duración de programas de demostración.

#### C. Tiempo

USAID/G podría dirigir estos objetivos a corto, mediano y largo plazo. A corto plazo, se recomienda que el enfoque sea sobre la extensión y consolidación de los servicios provistos por los proyectos de demostración de la microempresa existente (SIMME, FUNTEC/Genesis, FUNDAP/PROSEM, FUNDESPE, etc), para proveer tipos adicionales de servicios al alcance de más gente. El énfasis en el mediano plazo debe ser sobre la expansión de la cobertura de instituciones financieras existentes a las microempresas. En el largo plazo, USAID podría aspirar a mantener un diálogo tanto institucional como de política y/o a objetivos de cambio estructural. Los objetivos institucionales a largo plazo consistirían en continuar los intentos para hacer el sistema bancario accesible a las microempresas, en apoyar los análisis regulatorios de AGG/FLIP, y en realizar las capacidades de cabildeo de las "gremiales" u OVP para representar los intereses de las microempresas. El diálogo de política de USAID debe centrarse en los cambios legislativos de promoción diseñados para facilitar la creación y expansión de las microempresas.

#### D. Énfasis

El gobierno de Guatemala ha invertido y continuará invirtiendo considerables recursos en el programa de microempresa<sup>36</sup> que sirve a la Ciudad de Guatemala (SIMME). En las áreas rurales, el Programa de Mediación Financiera del Ministerio de Finanzas y el programa de Consejo Regional del Ministerio de Desarrollo, aunque sientan las bases para el desarrollo económico, no son probables de resultar en un crecimiento sustancial de negocios a corto plazo. Por lo tanto, USAID/G podría "tallar" un nicho útil para el desarrollo de su programa de microempresas mediante un enfoque sobre las ciudades secundarias y (posteriormente) las terciarias. Por ciudades secundarias se quiere decir:

Puerto Barrios, Chiquimula, Escuintlas, Mazatenango, Huehuetenango, Santa Cruz del Quiché, Jutiapa, Quetzaltenango, Totonicapán, Retalhuleu, San Marcos, Tiquisate. Por terciaria se quiere decir lugares tales como Jutiapa, Patzun, Patulul, etc., que no se pueden asistir de manera efectiva hasta que los recursos no estén colocados en las ciudades secundarias. Dicho énfasis estaría de acuerdo con el plan de descentralización del gobierno que trata de desarrollar los "puntos de luz" fuera de la Ciudad de Guatemala. Además, esto facilitaría el deseo de USAID/G de promover las diversas instituciones que proveen servicios de desarrollo en ciudades secundarias.

NOTA: Conforme a la Tabla 4 en el Capítulo I, los departamentos con las más altas tasas de crecimiento entre 1981-1986 fueron (en orden descendente): Sololá, Retalhuleu, Sacatepequez, Izabal, Santa Rosa, Quiché, El Progreso, Baja Verapaz, San Marcos, Alta Verapaz, Peten, Escuintla, Huehuetenango, Chiquimula, Jutiapa, Guatemala, Zacapa, Quetzaltenango, Suchitepequez, Jalapa y Totonicapán (Chimaltenango perdió población). De mayor importancia para el dinamismo económico de estimación sin una encuesta, los siguientes departamentos experimentaron una positiva inmigración neta durante este período: Guatemala, Escuintla, Izabal, Retalhuleu, y Petén. Los datos de censo publicados no están divididos por departamentos. A fin de hacer una planificación más detallada, USAID/G tendría que obtener y analizar cintas de censo.

---

<sup>36</sup> Nótese que este programa no aborda la "graduación" o movimiento de las microempresas, mientras el programa USAID propuesto pone gran importancia en la graduación.

## CAPÍTULO VI: OPCIONES DE PROGRAMA

### A. Perspectiva General

Al desarrollar las opciones descritas anteriormente, el equipo de evaluación trabajó mediante una "Matriz de Desarrollo de Programa" en la que se examinaron las formas de llevar a cabo los objetivos esbozados en el Capítulo V a corto, mediano y largo plazo. Cada vez que sea posible, se hacen recomendaciones con respecto a los mecanismos e instituciones que deben usarse, proveyendo de ese modo, se espera, una guía útil sobre los próximos pasos que se deben llevar a cabo en el proceso de desarrollo de proyecto. Los resultados de este ejercicio para cada propósito identificados en el Capítulo V, se describen más adelante:

### B. Propósitos

#### 1. Mejorar la Rentabilidad de las Microempresas Existentes

Como se señaló en el Capítulo V, este propósito de programa puede ser dirigido a tres objetivos: provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica a las microempresas y a aquéllos que trabajan con ellas; mejoramiento en lo referente al acceso de las microempresas a los servicios financieros; y provisión de asistencia de desarrollo de mercado a las microempresas. Los enfoques de programa a corto, mediano y largo plazo para satisfacer estos objetivos, se esbozan más adelante.

A corto plazo, estos objetivos pueden satisfacerse mejorando las actividades existentes de apoyo a la microempresa integrada tales como SIMME, FUNTEC/Genesis, FUNDAP/PROSEM, FUNDESPE, y repitiéndolas gradualmente en ciudades secundarias adicionales. Correspondientes a los objetivos, se recomiendan las siguientes actividades de mejoramiento:

- (a) Estimular a los programas de apoyo a las microempresas integradas para que obtengan acceso a una variedad de servicios de asistencia técnica para sí mismas y sus clientes. El equipo de evaluación ha identificado cuatro fuentes potenciales de asistencia técnica relativamente baratos, que se pueden tratar como grupos: participantes de CAPS que hayan regresado, graduados del programa de capacitación de Agente de Extensión de Negocios del INCAE, representantes del Cuerpos de Servicios Ejecutivos Internacionales y estudiantes universitarios.
- (L) Estimular el establecimiento y/o fortalecimiento de relaciones bancos-OVP adicionales (como contraste con los programas crediticios generados únicamente por las OVP); mejorar la regulación crediticia y la administración de cartera para servir mejor las necesidades de micronegocios en crecimiento, así como nuevos

micronegocios. Las relaciones OVP-bancos se prefieren a los programas crediticios internamente manejados, porque reducen la carga administrativa de las OVP, y pueden usarse para facilitar la graduación de clientes.

(c) Instalar servicios de "corretaje" en los programas de apoyo de microempresas integradas, para ayudar a reducir los costos unitarios de producción y de ventas de productos de microempresas. Dichos servicios consistirían en compra y mercadeo. Cada organización tendría que trazar su propio itinerario de honorarios para dichos servicios.

(d) Instalar servicios legales para ayudar en la graduación<sup>37</sup>.

A mediano plazo, se recomienda que USAID/G tome medidas para hacer posible que las cooperativas crediticias presten a fondos las microempresas en ciudades secundarias y terciarias. Aunque unas cuantas cooperativas crediticias están casi listas para hacerlo por su cuenta, la mayoría está deseosa pero carece de la experiencia administrativa y técnica para hacerlo funcionar. La asistencia administrativa y técnica a las cooperativas crediticias en lo que se refiere a préstamos para las microempresas podría provenir al menos de dos fuentes: del proyecto de fortalecimiento de la Federación de Uniones Crediticias y de la USAID/G y/o del Cuerpo de Paz.

A largo plazo, el objetivo de aumentar la rentabilidad de las microempresas podría satisfacerse estableciendo sucursales de

---

<sup>37</sup> Durante el curso de esta investigación el consultor sugirió al Director de GENESIS que ciertos servicios legales podrían ayudar en la graduación. Específicamente, GENESIS puede graduar un grupo de solidaridad exitoso como varios individuos o como un grupo. El consultor sugirió que se formalizara un negocio fuerte operado por un grupo con un buen récord crediticio, como un sociedad mercantil, algún miembro de la sociedad ya tiene que registrarse como un comerciante individual. De ese modo los aspectos legales del proceso de graduación tendrían que comenzar aquí.

Un procedimiento tal de graduación reduciría la necesidad de convencer a los bancos de las virtudes de los grupos solidarios, ya que con lo que ellos solicitarían tratar serían sociedades colectivas. Esta sugerencia fue bien recibida por GENESIS, que ha estado considerando agregar un abogado de negocios a su personal. Claramente este tipo de servicio de "formalización" tendría que estar acompañado en alguna forma por asistencia, capacitación o referencia de contabilidad que acomodara los requerimientos de IVA. Nota: Pagar el IVA implica haberse movido de una base de efectivo a cuentas corrientes de administración.

proyectos de demostración exitosos en ciudades secundarias o en pueblos rurales circundantes y/o creando nuevas ONGs indígenas que asistan a las microempresas en nuevas áreas.

Hay un número de consideraciones de diseño que se deben tomar en cuenta en la expansión y duplicación de proyectos de apoyo a las microempresas existentes. Estas consideraciones son las siguientes:

- (a) Es importante establecer redes de servicios de negocios, en vez de esperar a que las ONGs individuales provean todos los servicios directamente.
- (b) La Fundación para el Desarrollo de la Mujer debe estar apoyada debido a su grupo meta (microempresas de bajo-segundo nivel y primer-nivel, como se describe en el Capítulo I). Todos los datos demográficos y de negocios acopiados por organizaciones de puesta en práctica deben ser disgregados por sexo.
- (c) Las ONGs guatemaltecas que actualmente proveen servicios de desarrollo de negocios a las microempresas deben participar en el desarrollo de proyectos llevando a cabo de estudios especiales (por ejemplo, impedimentos legales, prácticas de subcontratación, etc.).

Hasta ahora el equipo no ha identificado impedimento alguno de precio u otro a la rentabilidad de la microempresa que pudieron facilitarse por medio de la intervención gubernamental.

## 2. Apoyo a la Formación de Microempresas Nuevas Y Viabiles

El ingrediente más importante en la formación de un nuevo negocio es el plan de negocios. A medida que expanden y consolidan sus actividades, los programas de apoyo a la microempresa integrada podrían proveer, directamente o por remisión, asesoría de formación de negocios a potenciales propietarios de microempresas. Asesoría de negocios significa: evaluación del potencial empresarial del individuo, el desarrollo de un plan de negocios (análisis de mercado, producción, ventas y financieros) y asesoría legal relativa a la forma apropiada que debe tomar el negocio y cómo proceder con el registro. La depuración para la conformación empresarial distingue el programa propuesto de los demás programas para estimular la formación de las microempresas. Antes de invertir en la actividad de planificación de negocios, el asesor de negocios debe llevar a cabo un procedimiento de depuración que

incluya una prueba psicológica/de comportamiento<sup>38</sup> y una determinación del grado de preparación gerencial y técnica del cliente para la actividad de negocios en la cual él o ella busca comprometerse. Si una persona posee ciertas características empresariales básicas (Véase Anexo C), él o ella puede considerarse más probable de tener éxito en el negocio.

La asesoría legal debe también ofrecerse, para informar a los microempresarios de los beneficios de la legalización a medida que su negocio crece, y facilitar ese crecimiento. Estos servicios pueden suministrarse, sea en los programas de apoyo a la microempresa integrada, o a través de la operación tipo "Bufete Popular", tal como el que funciona en la Universidad de San Carlos en la Ciudad de Guatemala.

Los costos de dichos servicios de asesoría de negocios tendrían que ser solventados al menos parcialmente por el cliente y en parte de los gastos generales institucionales. En la matriz esta actividad aparece en una celda a "mediano plazo"; la razón es que hay una progresión en el desarrollo de OVP/gremial, comenzando con A.3, luego B.1, luego C.2, que es primero servicios de desarrollo de mercado, luego servicios de formación de negocios, luego cabildeo o servicios de representación.

Por razones sociales y económicas, los jóvenes son un objetivo especial de las actividades de desarrollo de microempresas. Ya existen diversos mecanismos para llegar a jóvenes dentro de la escuela, fuera de la escuela y urbanos y rurales. Empresarios Juveniles ofrece a jóvenes dentro de la escuela experiencia en el establecimiento y operación de negocios generadores de beneficios; estimulado por el ejemplo de su contraparte salvadoreño, el programa de Empresarios Juveniles de Guatemala está extendiéndose para servir a más escuelas en vecindarios pobres en la Ciudad de Guatemala. Los jóvenes fuera de escuela en Guatemala pueden recibir destrezas y otra capacitación de KINAL y JUNKABAL, instituciones educativas operadas de manera autónoma bajo los auspicios de Opus Dei.

Existen dos organizaciones privadas que trabajan con la juventud en Guatemala rural: la Alianza para el Desarrollo Comunitario Juvenil y los Clubes 4-S. DIGESA también opera clubes juveniles. Los clubes 4-S en Costa Rica tienen experiencia en desarrollar un componente de negocios en sus actividades con la juventud que podrían compartir con la organización en Guatemala. Al incorporar un componente crediticio a cualquier programa sería necesario ocasionar un arreglo especial con un banco o un fondo manejado internamente, ya que la juventud legalmente no puede tomar

---

<sup>38</sup> Una descripción completa del Taller de Empresariado I/McBer se adjunta al Anexo C. Nótese que la alfabetización no es un factor determinante en la aplicación real de este proceso.

prestado. Sería preferible un arreglo especial con un banco.

En la matriz se incluye una posible actividad de capacitación de mano de obra calificada para convertirse en empresarios. Este objetivo podría no ser apropiado, dada la escasez de mano de obra calificada disponible para trabajar en la industria guatemalteca establecida. Se recomienda que debe dejarse en reserva la consideración de esta actividad, hasta que estén disponibles los resultados de las diversas encuestas de las necesidades de mano de obra industrial. Para estimular a las mujeres a formar microempresas viables, USAID podría apoyar a la Fundación para el Desarrollo de la Mujer en sus esfuerzos por proveer más asistencia técnica y seguimiento a sus dispersos clientes. USAID/G podría también estimular a JUNKABAL a dar a la mujer comprometida en la producción y los servicios, la capacitación que necesita para entrar en el negocio.

Los impedimentos legales sobre el crecimiento de las microempresas discutidos en el Capítulo II pueden aliviarse solamente mediante un esfuerzo conjunto de los formuladores de decisiones económicas y legales. Este podría ser el enfoque del diálogo de política de USAID/G para el desarrollo de la microempresa.

### 3. Integración de las Microempresas a la Economía Guatemalteca

Además de ser una esperanza de los resultados de las actividades descritas en I, anterior, hay diversas actividades dirigidas al cambio estructural que deben ayudar en la integración del sector microempresarial a la economía principal de Guatemala. Estas son: estimular la graduación a través de hacer que el sistema bancario sea accesible a las microempresas; desarrollar las capacidades de las pocas organizaciones que tratan de articular las necesidades de la persona de micro y pequeño negocio ante el gobierno; y estimular y apoyar la legalización de las microempresas.

La legalización puede ser estimulada y apoyada mediante a) simplificación de los procedimientos de registro de negocios; b) asistencia a propietarios/gerentes de microempresas para completar el proceso de registro; y c) publicación de los beneficios de legalización de microempresas y los costos de ser ilegal. Dado que el programa de Administración de Justicia de USAID enfatizará el procedimiento criminal en lugar del civil, parece que la mejor opción de la OPED para el ítem (a) es trabajar a través de la Fundación Libertad y Progreso de la Asociación de Gerentes Guatemaltecos (AGG/FLIP), y mantener discusiones directas con los Ministerios de Economía y Finanzas y con la Comisión Económica de la legislatura guatemalteca. El ítem (c) podría hacerse a través de la AGG o FEPYME (si tuvieran algún interés en la idea completa y si tuvieran los contactos apropiados). Los servicios legales a

las microempresas (item b) podrían ser provistos por una OVP guatemalteca o estadounidense en colaboración con las escuelas de leyes de Guatemala.

### C. Grupos Meta

Dentro de cada objetivo, pueden desarrollarse programas que sirvan a los diferentes niveles de microempresas, como se define en el Capítulo I: modernas y semimodernas, tradicionales y de subsistencia. Estos diferentes tipos de microempresas varían en sus necesidades de asistencia técnica y de capacitación, en términos de asunto y representación. Los negocios también requieren diferentes formas de financiamiento a medida que se desarrollan. No se recomienda que USAID/G establezca programas para satisfacer las necesidades de los tres grupos. Es preferible desarrollar la capacidad de las organizaciones que proveen servicios de negocios para dirigir las necesidades de sus clientes a medida que se mueven de una fila a otra.

### D. Actividades para ser Desarrolladas por USAID/G

Al desarrollar posteriormente un programa de servicios de desarrollo de negocios para microempresa, la Oficina de Desarrollo del Sector Privado de la USAID/G debe acopiar información de otras oficinas de USAID relativa a estudios y proyectos pertinentes al programa propuesto. Por ejemplo, se necesita consulta sobre:

- 1) Proyecto de Fortalecimiento de Unión Crediticia de USAID/G y cómo puede usarse para mejorar el acceso de las microempresas al sistema de cooperativas crediticias
- 2) Evaluación de participantes de CAPS de vuelta
- 3) Resultados de estudio de USAID/G de las capacidades de INTECAP
- 4) Proyecto de Electrificación Rural propuesto
- 5) Estimular el programa de Administración de Justicia para enfocar los procedimientos civiles así como los de la ley criminal, específicamente en lo que se relaciona a las operaciones de negocios
- 6) Diálogo de política para descentralizar y simplificar los procedimientos de registro de negocios

Si los fondos están disponibles, el personal de USAID/G y contrapartes guatemaltecos seleccionados deben visitar otros proyectos de pequeñas y microempresas en América Latina (la pequeña empresa está incluida debido al grupo meta propuesto de USAID/G). Algunos proyectos que podrían ser de particular pertinencia son los siguientes:

- 1) Colombia: Proyectos de Fundación Carvajal, debido al énfasis sobre la asistencia técnica y capacitación y relaciones con proyectos de desarrollo de pequeñas industrias.

- 2) El Salvador: Los experimentos de subdonaciones IESC en relaciones de bancos-asociaciones comerciales en nombre de pequeñas y microempresas son de interés, como son los bancos comerciales nacionalizados con carteras de pequeñas y microempresas, especialmente el Banco Salvadoreño y el Banco Agrícola Comercial.
- 3) Perú: Perú tiene programas gubernamentales que apoyan a las microempresas, ej., el Instituto de Desarrollo del Sector Informal (para asistencia técnica) y el Fondo de Financiamiento del Sector Informal (una línea de crédito). Existe también un intercambio de subcontratación privada operado por la Sociedad Nacional de Industrias.

Finalmente, cuando el Proyecto PED sea puesto en práctica, se probarán nuevos mecanismos para proveer asistencia técnica y financiera, proveyendo discernimientos útiles para el desarrollo de proyectos de microempresas.

Como se menciona en el Capítulo I, USAID debe apoyar un estudio base de las microempresas que incluya todas las áreas del país. Esto proveería una base para establecer objetivos de programas, seleccionar grupos meta y medir el progreso de los programas. El alcance sugerido se presenta en el Anexo B.

## E. MATRIZ DE DESARROLLO DE PROGRAMAS

OBJETIVO	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
1. Mejorar la rentabilidad de las Microempresas existentes	Extender los servicios provistos por los programas de apoyo ME existentes, ej, SIMME, FUNDAP, FUNDESPE, FDM, en ciudades secundarias.	Duplicar los programas de microempresa, especialmente aquéllos operados por grupos apoyados por mayores negocios en ciudades secundarias.	Establecer sucursales de programa integrados en pueblos rurales.
1.1 Asistencia técnica & capacitación	Acceso a una variedad de fuentes existentes: CAPS, INCAE, IESC, universidades.	Descentralizar y simplificar los procedimientos de registro de negocios.	
1.2 Finanzas	Más relaciones bancos-OVP en ciudades secundarias. Hacer la administración de regulación/ cartera más apropiada para negocios crecientes.	Estimular las uniones crediticias para prestar a las microempresas (ej., Cobán, Tiquisate, La Unión Argueta); uso de AID/G- FENACOA y Cuerpos de Paz.	
1.3 Desarrollo	Instalar servicios de "corretaje" en los programas existentes para reducir el costo unitario de la producción y las ventas.  Estudiar prácticas de subcontratación	Estimular el desarrollo de dichos intercambios de contrato en consonancia con la actual práctica de Guatemala.  Coordinar con el Proyecto de Electrificación Rural propuesto.	
2. Apoyar la formación de empresas nuevas, viables			

2.1 Asesoría de formación de negocios; asesoría legal	Instalar estos servicios en programas existentes	Promover el diálogo de político completo sobre la ley de negocios.
2.2 Capacitar a la juventud	Apoyar la expansión de Empresarios Juveniles para escuelas pobres.  Usar 4-S o Alianza para el Desarrollo Comunitario Juvenil para operar proyectos de demostración.	Boletín Amigos de País.
2.3 Capacitar mano de obra calificada		Apoyar los programas de capacitación de negocios KINAL/JUNKABAL
2.4 Capacitar mujeres de modo que puedan competir en la producción y los servicios	Apoyar FDM & JUNKABAL	
3. Integrar microempresas a otros mercados guatemaltecos		
3.1 Apoyar la "graduación" abriendo el sistema bancario	Estimular nexos entre las OVP y las uniones crediticias.	Asistir a FIGSA-BANEX si fuere necesario

3.3 Estimular y apoyar la legalización de MES.

Instalar servicios legales en los programas existentes.

Apoyar la investigación de AGG/FLIP

Diálogo de política para simplificar el registro; cambiar regulaciones de mano de obra/seguridad social.

3.4 Desarrollar capacidad de cabildeo de las gremiales u OVP

Apoyar/desarrollar servicios de extensión de negocios municipales.

Publicar beneficios de legalización.