



**POLÍTICA NACIONAL
PARA EL DESARROLLO DE LAS MICRO,
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Creando más y mejores oportunidades





MINISTERIO DE ECONOMIA



**POLÍTICA NACIONAL
PARA EL DESARROLLO DE LAS MICRO,
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**
Creando más y mejores oportunidades





Presentación

El Ministerio de Economía como parte de la estrategia de generar oportunidades económicas para todos y aprovechar la apertura de mercados y tomando en cuenta que, en esta labor, las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un rol fundamental; durante seis meses ha puesto a consideración de todos los principales actores del sector MIPYME una propuesta de Política de Fomento para el sector MIPYME de Guatemala, la cual ahora es una realidad.

La Política propone un mecanismo de coordinación y estandarización para aprovechar los centros de servicios y de información para los empresarios, que a lo largo del país, diversos programas proyectos públicos y privados vienen implementando, incorporando a los mismos una visión de competitividad empresarial que permita a los empresarios, no sólo tener el acceso a un bien público como es la información de la oferta y la demanda del mercado de bienes y servicios para la MIPYME, propone crear incubadoras de empresas y negocios; un Taller de Acondicionamiento de Empresas, un Hospital de Empresas y una Ventanilla Unica de servicios de trámites de registro empresarial.

Además, propone un sistema nacional de aseguramiento de la calidad y la certificación de la oferta de servicios de desarrollo empresarial, que unido a un proceso de apoyos inteligentes, transparencia y acceso a la información sobre la misma oferta, permita a los empresarios tomar decisiones sobre la contratación de estos servicios, que deberían garantizarnos como país, el tener MIPYMES competitivas en los mercados locales, regionales e internacionales, de cara a la globalización.

Las deficiencias en la cantidad y calidad de información sectorial disponible, sobre la MIPYME y sobre la oferta de Servicios Financieros y Servicios de Desarrollo Empresarial llevaron al Ministerio de Economía y a un grupo de Cooperantes Internacionales a contratar una consultoría nacional de Caracterización de Oferentes de Servicios Financieros y Servicios de Desarrollo Empresarial y a publicaciones como: Boletín Financiero y Estadístico "Microfinanzas" que ya ha tenido tres ediciones; el Primer Boletín de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en Guatemala complementados con Informes Analíticos, que la política se plantea resolver en unos casos y consolidar en otros.

Lo más importante ahora que se promulga la presente Política, es el lograr el institucionalizar la participación ciudadana, a través de sus actores representativos, en el Consejo Nacional para la Competitividad Empresarial, ente colegiado de encuentro entre la oferta y la demanda del mercado y con la capacidad de proponer las estrategias, programas y proyectos.

Esta Política para el Fomento de la Competitividad de la MIPYME no sólo ha surgido de todos los actores de la MIPYME sino que también pretende lograr captar la voluntad y compromiso de ejecución de la misma y éste será el mejor resultado de la misma.

Marcio Cuevas Quezada
Ministro de Economía



Indice

I.	Objetivos de la Política	5
I.1	Objetivo general y objetivos indirectos	5
I.2	Objetivos específicos.....	5
II.	Principios generales de la Política.....	7
II.1	La Política para el Desarrollo de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	7
II.2	Principios básicos.....	10
II.3	Ejes transversales de la Política.....	12
II.4	Áreas de actuación	12
II.5	Actores para la implementación de la Política.....	18
III.	Estrategias generales de la Política.....	21
III.1	Planes de acción para la reforma y fortalecimiento del marco institucional y fortalecimiento de la capacidad regulatoria	21
III.2	Planes de acción para Servicios Financieros	27
III.3	Planes de acción para Servicios de Desarrollo Empresarial.....	37
III.4	Planes de acción para la simplificación de barreras administrativas	41
III.5	Planes de acción para el Sistema de Información Sectorial y Evaluación de Impacto.....	42
III.6	Escenario previsto	44
III.7	Sostenibilidad de la Propuesta de Política	49
IV.	Glosario de siglas	51
V.	Definición de términos	53



I. Objetivos de la Política

I. 1 Objetivo general y objetivos indirectos

El objetivo general de la Política es el mejorar la productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas guatemaltecas, a través del diseño de los lineamientos generales del modelo y de los instrumentos y mecanismos que les permitan a dichas empresas actuar en igualdad de condiciones, respecto a empresas de mayor tamaño y, de esta forma, aprovechar todas las oportunidades que les otorga el mercado nacional y la apertura del mercado internacional.

Entre los objetivos indirectos de la Política MIPYME encontramos: Combatir la pobreza, mejorar la calidad de vida de la población, incrementar la inversión, fomentar la empleabilidad de los trabajadores, generar empleo y calidad de trabajo, incrementar el PIB y ubicar a Guatemala en una senda de crecimiento económico equitativo, solidario y sostenible, fomentar la internacionalización de la economía, reducir la brecha tecnológica y productiva con los países desarrollados, etc. Estos objetivos indirectos se lograrán a través de la creación de nuevas empresas y la consolidación y fortalecimiento de empresas existentes.

I. 2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la Política a cada nivel de actuación son:

1. A nivel macro:

- 1.1 Marco institucional de apoyo a la MIPYME establecido, que permita mejorar la coordinación, seguimiento y actualización del sistema de apoyo al sector.

- 1.2 Sistema de información sectorial instalado, que facilite el seguimiento y evaluación del sector y mejore el sistema de apoyo empresarial.

2. A nivel medio:

- 2.1 Instituciones intermedias de apoyo a la MIPYME fortalecidas, para aumentar la eficacia y la eficiencia de los programas y proyectos dirigidos al sector.
- 2.2 Marco regulatorio del sector MIPYME simplificado, que facilite la formalización, disminuya los costos de transacción y aumente la transparencia.

3. A nivel micro:

- 3.1 Mercado de Servicios Financieros para las MIPYME fortalecido, que permita aprovechar a éstas, las oportunidades comerciales y de inversión, garantizando la igualdad de acceso al financiamiento respecto a otros sectores económicos.
- 3.2 Mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial ampliado y con alto grado de sostenibilidad, que garantice el acceso a nuevos conocimientos de parte del sector.

II. Principios generales de la Política

II. 1 La Política para el Desarrollo de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

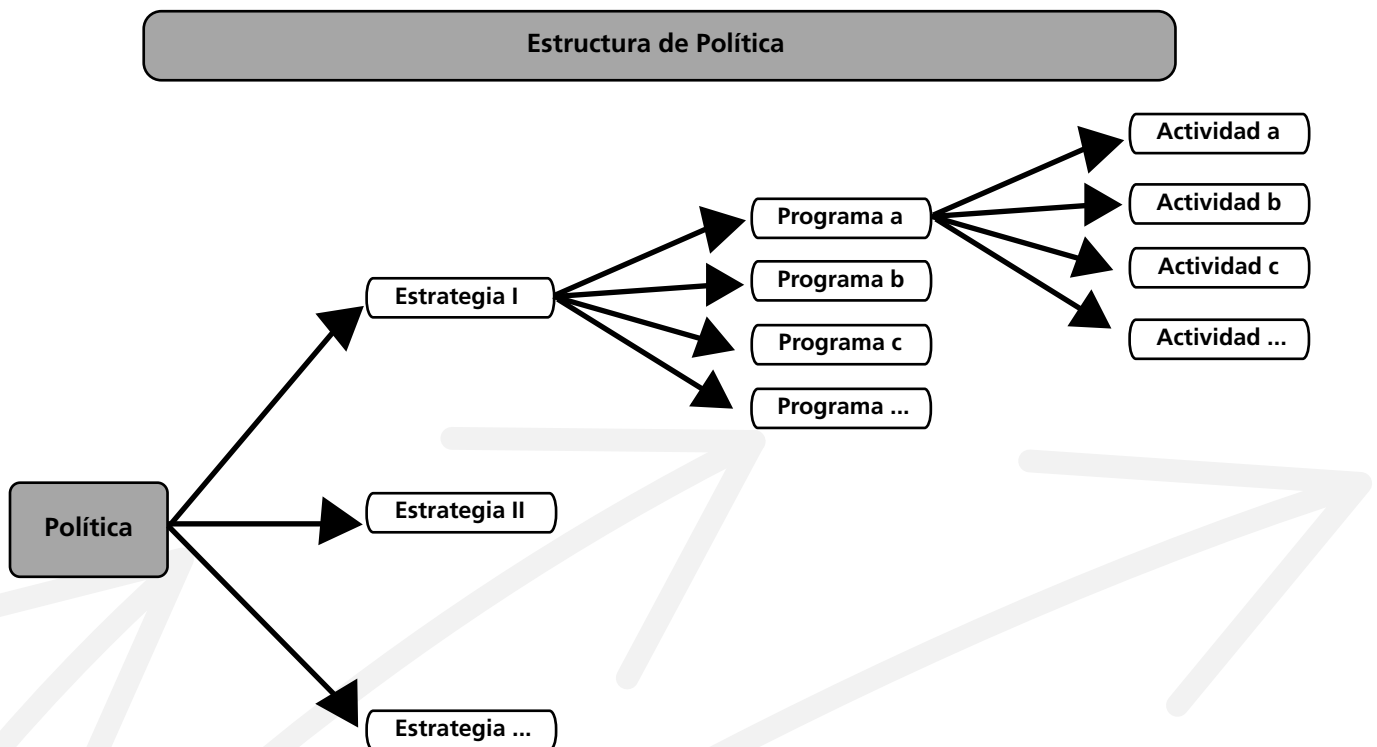
Definiciones básicas

En la etapa de diseño, se entiende por Política, a una serie de lineamientos, estrategias y programas que orientan un curso de acción para alcanzar un objetivo determinado. La Política debe entenderse como enunciados o interpretaciones generales que

orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones, siendo su propósito el de asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

Una estrategia es un proceso regulable, es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines y la programación de actividades de un todo organizacional o individual.

Gráfico 1
Estructura de una Política





La esencia de las políticas es la discrecionalidad, mientras que las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzarán recursos humanos y materiales, a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.

El principio de políticas y estrategias es que cuanto más clara sea la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una entidad.

Para ser efectivas, políticas y estrategias deben ponerse en práctica por medio de planes de actividades, tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración de hasta los componentes más elementales de las operaciones.

Finalmente, una actividad es una acción componente de los programas que integran la estrategia. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

La Política MIPYME

La Política MIPYME se plantea como una Política de Estado, con una visión de largo plazo, que establece las líneas de acción necesarias para orientar la formulación de planes, programas y proyectos de desarrollo del sector, en forma integrada y congruente con los planes socioeconómicos del país. Toma en cuenta las perspectivas de los diferentes actores involucrados en el proceso, como son los empresarios, trabajadores, instituciones financieras, gremios y asociaciones y el propio Estado. Al mismo tiempo, se plantean objetivos de corto y mediano plazo, en línea con la visión general del sector, de manera de contar con indicadores y medios para verificar el avance de las metas que comprende la Política.

La Política MIPYME es de alcance nacional, pues incluye a todos los rubros de actividad y considera todas las áreas urbanas del país.

El propósito general de la Política MIPYME es fortalecer y ampliar la base de Micro, Pequeñas y

Medianas Empresas como forma de contribuir al desarrollo económico y social de Guatemala, para lo cual es necesario establecer un alto grado de consenso, sobre cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las MIPYME y cuales son sus principales debilidades como empresas, así como sobre los medios para superar esas trabas que perjudican el desarrollo económico.

Entre los obstáculos que deben enfrentar las MIPYME por su condición de tales, y que no suelen presentarse en empresas de mayor tamaño, se deben citar:

- **Escaso acceso a fuentes de financiamiento** con tasas de interés y plazos razonables de mercado, más que nada debido a que la oferta de dichos servicios es reducida y de difícil acceso para las MIPYME.
- **Escaso acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial.** La evidencia disponible indica que existe un sesgo en el acceso a este tipo de servicios en favor de los actores económicos de mayor tamaño, ubicados en zonas urbanas, de mayor nivel de liquidez, riqueza, educación y capacidad productiva.
- **Escasez general de información.** El acceso limitado de las MIPYME a servicios, se explica en parte, debido a la presencia de fallas de mercado que impiden la interacción eficiente de los oferentes y demandantes de estos servicios. Por el lado de la demanda, esto significa que las MIPYME tienen dificultades en identificar toda una serie de factores relacionados con los servicios, como qué variedad existe de los mismos, quiénes los brindan, qué beneficios les podría generar, de qué calidad son, etc. Por su parte, los oferentes tienen dificultades en identificar las necesidades específicas de sus potenciales clientes, y, por lo mismo, generar productos adecuados a esas necesidades y estimar la rentabilidad de dichos productos.
- **Elevados costos de transacción.** Los trámites que deben realizar las MIPYME para formalizarse y otros relacionados con la gestión de los negocios (contratación de empleados, temas



impositivos, etc.), son demasiado complejos y demandan tiempo y esfuerzo, especialmente cuando éstos no están centralizados en una misma repartición pública. Esto genera la existencia de costos de transacción, relacionados con los costos de oportunidad que implica para el empresario, dejar de atender su empresa, y tienden a desincentivar la formalización de éstas, especialmente de aquellas de menor tamaño.

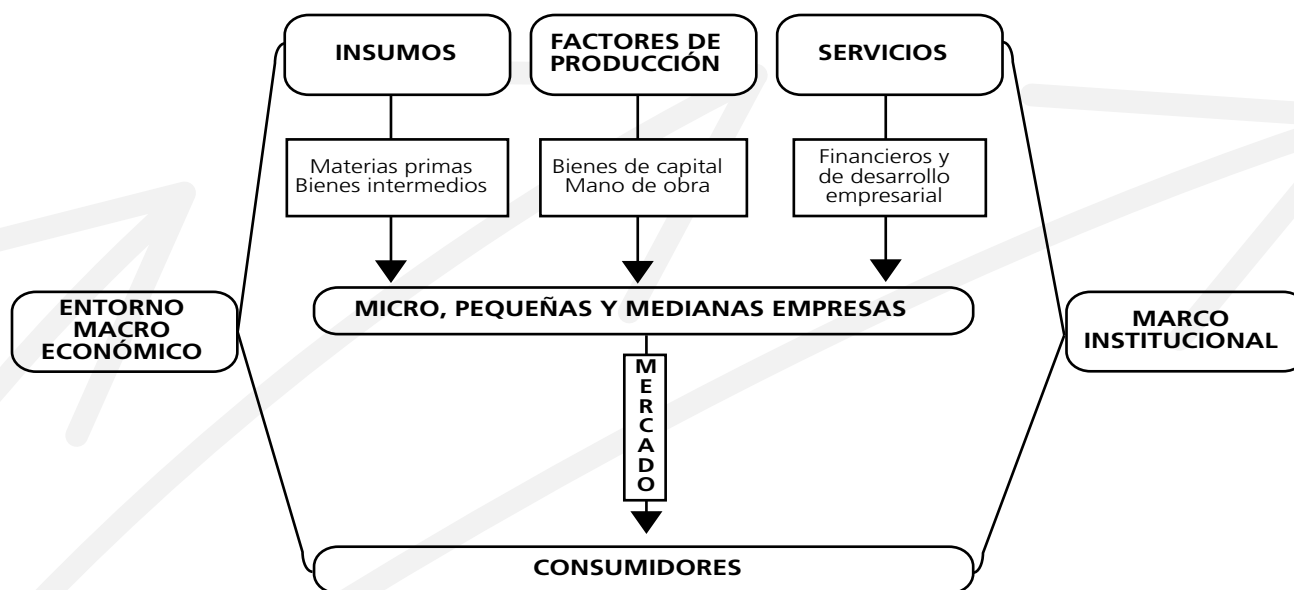
Entre las debilidades encontradas en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, se citan las siguientes:

- **Centralización de la gestión en el empresario.** Una característica de las MIPYME, especialmente en las Micro y Pequeñas Empresas, es la falta de diferenciación entre las funciones directivas y las gerenciales, y entre las distintas áreas gerenciales, que en general, son cumplidas todas por el dueño de la empresa y sus familiares. Además, se debe destacar que, usualmente, existe un bajo nivel de profesionalización de la gestión.
- **Escasos niveles de inversión.** Las MIPYME tienden a desarrollar una conducta de tipo reactivo ante el mercado, como una estrategia de supervivencia, en países donde la estabilidad económica y social no está garantizada, con

una visión de corto plazo. De esta forma, la inversión tiende a ser menor que la óptima y a estar directamente relacionada con el aprovechamiento de una situación de coyuntura. Este tipo de conducta hace que sea difícil para una MIPYME, establecerse en una senda de crecimiento sostenible de largo plazo, orientada a captar más mercado, productos, o a ampliarse hacia nuevos horizontes.

- **Ausencia de una conducta exportadora sostenida en el tiempo.** La estrategia exportadora de las MIPYME, si bien es más visible en la actualidad que en otras épocas, suele continuar respondiendo a situaciones aisladas, generalmente motivadas por la reducción del mercado interno, y que no resultan sostenibles en el tiempo. A este resultado contribuyen tanto las debilidades propias de las empresas, para encarar la exportación, como un proyecto estratégico de desarrollo empresarial (debido, entre otras cosas, al bajo nivel de desarrollo de competencias endógenas), como las de la política pública de promoción de exportaciones. Por otro lado, también existen problemas de información, sobre los diferentes requerimientos arancelarios y no arancelarios que se deben cumplir para exportar productos, lo que desalienta a las MIPYME para el acceso a los mercados externos.

Gráfico 2
Modelo simple de una empresa e interacción con otros actores





De esta forma, la Política MIPYME debe considerar:

1. Enfrentar las dificultades que sufren las MIPYME por su condición de tales, para que se encuentren en igualdad de condiciones respecto a las demás empresas, y tengan la capacidad de aprovechar todas las oportunidades que el mercado ofrece.
2. Contribuir a cambiar la idiosincrasia propia de los empresarios del sector, para promover su actualización respecto de las tendencias mundiales y el crecimiento endógeno del sector.

II.1.a Factores condicionantes de la Política

Plan de Desarrollo Nacional

El Plan de Desarrollo Nacional como instrumento orientador de las políticas macroeconómicas y macro sociales del país, debe, en forma integral, armonizarse con la Política MIPYME para lograr el desarrollo económico y social sostenible; orientar el crecimiento del sector MIPYME hacia las metas sociales más generales, procurando mejorar la calidad de vida de los habitantes; proteger el medio ambiente e incluir a los sectores poblacionales menos favorecidos.

Rol del Estado

El Estado tiene la responsabilidad de generar mecanismos de superación de las inequidades y deficiencias sociales, mediante la orientación del desarrollo; así como a través de la inversión pública y de la prestación de los servicios asistenciales. Para garantizar que esto suceda, la estructura del Estado basada en la interinstitucionalidad, debe ser eficiente, eficaz, ágil y transparente, además de garantizar la participación ciudadana en la ejecución de las políticas públicas.

Política Fiscal

La Política Fiscal, con el papel fundamental que tiene en el proceso de reactivación económica, debe hacer hincapié en el desarrollo del sector de la MIPYME, dadas las particularidades de este tipo de empresas, y considerar los impactos de las políticas macroeconómicas sobre dichas empresas. La Política

Fiscal debe contener elementos de responsabilidad fiscal, elementos de responsabilidad social y herramientas orientadas a promover el desarrollo económico de la sociedad, además de mecanismos de coordinación entre los diferentes instrumentos que se diseñen y apliquen.

II. 2 Principios básicos

II. 2.a Enfoque sistémico

La Política debe partir de un enfoque sistémico: las acciones, programas, instrumentos e instituciones deben estar coordinados y responder a un conjunto de propósitos y objetivos comunes, con un alto grado de consenso entre los distintos actores. Esto responde a criterios de eficiencia, economías de escala y de coordinación, y, además, a una concepción de la MIPYME como agente que interactúa en un mundo interdependiente.

Este enfoque sistémico debe imperar en todos los aspectos de la Política MIPYME, desde la coordinación entre distintas agencias gubernamentales, hasta la complementación entre la asistencia técnica y la asistencia financiera, la participación del sector privado en la gestión de la Política, así como la complementación entre los distintos ámbitos gubernamentales, entre otros.

Sin embargo, es necesario un enfoque sistémico en cumplimiento de los criterios de eficiencia, economías de escala y de coordinación. Por otra parte, una característica del sector MIPYME debe reflejarse en la estrategia de apoyo, que es la diversidad y la heterogeneidad.

Las diferencias sectoriales, regionales, idiosincrásicas, evolutivas, etc., que existen al interior del dicho sector, son de tal importancia, que una estrategia de apoyo que no las tenga en cuenta cometerá una grave simplificación, que llevará a un mal uso de los recursos y al escepticismo de la mayor parte de las empresas, respecto de las políticas que teóricamente se diseñan y se aplican en su favor y, por ende, a un muy bajo impacto.

Es importante que los mecanismos que se implementen sean orientados a la demanda, para



maximizar el nivel de compromiso del empresario con las acciones y crear experiencia en esos ámbitos de acción, con lo cual se van sentando las bases para la sostenibilidad de los servicios.

II. 2.b Equidad social

En el diseño e implementación de la Política, no debe dejarse de lado la dimensión de equidad social, lo que permitirá garantizar que la sociedad disponga de los mecanismos legales, institucionales y financieros, en igualdad de oportunidades y de forma transparente, para acceder a los beneficios que se instrumenten.

A su vez, la Política deberá prestar especial atención a aquellos sectores menos favorecidos, priorizando su asistencia, sin comprometer la eficiencia del resto de los mecanismos.

Es de vital importancia que la Política establezca un tratamiento sectorial de temas innovadores, relacionados con la MIPYME. En general, en las políticas se trabajan temas relacionados directamente con aspectos de productividad (crédito o SDE), sin tener en cuenta otros productos y servicios relacionados con el sector, sobre todo con la microempresa de subsistencia, como son el acceso a la vivienda, la salud, jubilación, etc. Este tipo de productos y servicios están diseñados para el acceso a trabajadores asalariados, pero es importante que la política reconozca la existencia de un amplio sector que no accede a esos servicios y que las autoridades que las tienen bajo su responsabilidad deben adecuar los mismos a las necesidades del sector.

II. 2.c Integralidad

La Política debe contener una dimensión de integralidad, lo que permitirá concebir las necesidades de las MIPYME y la misma Política dentro de un marco de desarrollo integral del país, superando la visión puramente sectorial o limitada a la solución económica de las necesidades de un tipo particular de empresas, como son las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Los programas, proyectos, herramientas, instrumentos y mecanismos que surjan de la Política, deberán ser técnica y económicamente factibles y eficientes, articuladas en un marco de desarrollo económico y social integral, contemplando su inserción y complementariedad con otras iniciativas vigentes.

II. 2.d Desarrollo sostenible

La Política MIPYME debe buscar la implementación e internalización en el mercado de mecanismos sostenibles en el tiempo, con el objetivo de generar un desarrollo del sector de la MIPYME, que exceda el período de tiempo de vigencia de la Política y, sienta las bases para un crecimiento uniforme y constante del sector y de la economía en general.

Para lograr esta dimensión de sostenibilidad de la Política es necesario velar por el desarrollo sostenible en lo económico, social y ambiental de los mecanismos e instrumentos, de manera que las actividades actuales tiendan a ubicar al sector MIPYME, y a la economía en general, en una senda de crecimiento y desarrollo de largo plazo, sin comprometer los recursos en el futuro.

II. 2.e Participación ciudadana

En la determinación de la Política MIPYME, así como en su diseño y ejecución, existe la obligación de fomentar la participación ciudadana en la priorización, formulación, ejecución, administración y fiscalización de programas, proyectos, herramientas, instrumentos y mecanismos que se apliquen, con lo que se incrementa el nivel de satisfacción y compromiso de las diferentes instituciones sociales, de representación pública o privada, en lo que respecta a la iniciativa de desarrollo del sector de la MIPYME.

Se deberá tener en cuenta que la coordinación entre los agentes pertenecientes a organizaciones públicas, privadas, voluntarias y comunitarias, las cooperativas, las Organizaciones No Gubernamentales y las particulares, son indispensables para el diseño e implementación adecuadas de la Política, para garantizar su transparencia y para maximizar sus posibilidades de sostenibilidad.



II. 3 Ejes transversales de la Política

II. 3.a Equidad de género o discriminación positiva de género

El enfoque de equidad de género permitirá visualizar y reconocer la existencia de relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres expresadas en injusticia, subordinación o discriminación hacia una de las partes, lo que se materializa en la forma de condiciones laborales y de vida inferiores.

El enfoque de género trata de humanizar la visión del desarrollo, por lo cual, una política que tenga como propósito el desarrollo económico y social debe basarse en la equidad de género; y las herramientas, instrumentos y mecanismos que de ella se deriven deben implementarse, garantizando la igualdad de condiciones, tanto para el hombre como para la mujer, poniendo especial énfasis en la mujer jefa de hogar.

II. 3.b Multiculturalidad e interculturalidad

La multiculturalidad tiene como aporte positivo el reconocimiento y respeto a las diferentes culturas y pueblos que cohabitan en la nación. Promueve la lucha contra el racismo y la discriminación y alienta la adecuación de las instituciones del Estado al contexto pluricultural y multilingüe del país. También promueve el reconocimiento y ejercicio de los derechos de los grupos étnicos y de los pueblos indígenas. Por otra parte, la interculturalidad toma en cuenta no sólo las diferencias entre las personas y grupos, sino también las convergencias entre ellos. Ambos buscan el respeto de las otras culturas, pero parte del convencimiento de que hay vínculos, valores y otros puntos en común entre las culturas. Asimismo, parte de la voluntad y disposición clara de aprender del otro y de su cultura.

La Política MIPYME debe ser inclusiva respecto a los diferentes grupos étnicos que conforman la nación y debe garantizar su acceso desde su identidad a los instrumentos y componentes que se pongan en práctica, como forma de generar multiculturalidad e interculturalidad.

II. 3.c Medio ambiente y riesgo

El manejo sostenible de los recursos naturales y el mejoramiento de la calidad ambiental constituyen mecanismos de protección a los procesos ecológicos y a la diversidad genética, esenciales para el mantenimiento de la vida. Asimismo, contribuye al esfuerzo permanente de preservar la diversidad biológica y las áreas protegidas, así como al control y prevención de la contaminación del agua, del aire y de la tierra, permitiendo el uso sostenido de los ecosistemas y la recuperación de aquellos que se han deteriorado.

La Política MIPYME debe contener en su seno la responsabilidad medio ambiental necesaria para lograr un desarrollo económico y social sustentable, que garantice el aprovechamiento de las oportunidades y condiciones óptimas de vida para las generaciones futuras.

II. 4 Áreas de actuación

II. 4.a Fortalecimiento del marco institucional

A nivel general, se puede afirmar que los obstáculos más importantes que enfrenta una Micro, Pequeña y Mediana Empresa en este ámbito suelen estar relacionados con:

- La debilidad de las instituciones de apoyo.
- La carencia, inadecuación o debilidad de las políticas de apoyo al sector.
- La falta de coordinación entre las diferentes instituciones o entre los diferentes instrumentos de apoyo.
- La dificultad de los trámites administrativos.
- La variabilidad del marco institucional.



Teniendo en cuenta estos factores, la Política MIPYME debe actuar en los siguientes ámbitos:

- El Marco Normativo y Jurídico, para asegurar la inclusión en la formalidad de los emprendimientos informales y la igualdad de oportunidades ante la ley, así como para garantizar el cumplimiento de obligaciones y derechos, a la vez que genera mecanismos de control sobre estos agentes; con el objetivo de establecer un ambiente propicio al crecimiento de las empresas e incluirlas en la senda de desarrollo del país.
- Las Políticas Públicas, para lograr la instrumentación de herramientas orientadas al sector, que respondan a sus necesidades y propicien su crecimiento.
- Las Acciones del Estado, para conseguir una coordinación completa entre los diferentes actores de la economía y entre los diferentes instrumentos orientados a la MIPYME, generando consenso en las actividades y respecto a los objetivos generales, tanto de política como en cuanto a desarrollo del país.

II. 4.b Acceso y consolidación de mercados

Como ocurre en la gran mayoría de los países en vías de desarrollo, las MIPYME en Guatemala suelen tener dificultades para acceder a los diferentes mercados relacionados con su actividad, como son los mercados de insumos, los de servicios y, principalmente, los de productos. Por su propia escala, las MIPYME suelen orientar sus adquisiciones de insumos y su venta de productos y/o servicios al mercado interno, siendo su participación en el comercio internacional un hecho aislado que responde a oportunidades puntuales o a situaciones coyunturales.

En el actual contexto, el acceso de las empresas a mercados internacionales, como productoras finales o como productoras de bienes intermedios, y la consolidación de los mercados locales, constituyen una necesidad para su supervivencia y crecimiento, pero ambos hechos requieren de una serie de factores que no siempre están presentes en las

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. En consecuencia, el apoyo a la internacionalización de las empresas, la consolidación de los mercados internos y la participación de las empresas en los encadenamiento productivos liderados por grandes empresas, exigen, tanto promover la adopción de estándares internacionales por parte de las firmas (normas técnicas, calidad, ambiental, buenas prácticas de responsabilidad empresarial, etc.), como el apoyo a la actividad internacional de la MIPYME.

Es necesario destacar que existe muy poca información confiable respecto al grado exacto de internacionalización de las MIPYME guatemaltecas. No obstante, para tener una noción aproximada sobre este tema, es necesario citar el estudio “La Micro y Pequeña Empresa-Mitos y Realidades”, de Ligia Chinchilla, en donde se ha establecido fehacientemente que el sector MYPE vende prácticamente toda su producción al mercado interno, y que menos del 0% de las empresas encuestadas en el marco de dicho estudio, ha realizado exportaciones.

Teniendo en cuenta estos datos, una estrategia de promoción del acceso de las MIPYME al mercado internacional y de consolidación de los mercados locales, ante el incremento de la competencia que se produce por la entrada de empresas internacionales, debería contemplar los siguientes aspectos:

- Focalizar en sectores y grupos de empresas que puedan generar impacto cuantitativo y cualitativo por diversificación de mercados y de productos. En este caso, para la instrumentación de la Política, habría que diferenciar entre la microempresa por un lado, que en general desarrolla actividades de subsistencia en el mercado interno, y cuyo objetivo es la consolidación de dicho mercado, y la Pequeña y Mediana Empresa, que es la que puede llegar a tener la capacidad administrativa y técnica para insertarse en los mercados externos, ya sea mediante la producción de bienes finales destinados a consumidores finales, así como también en la forma de proveedoras de bienes intermedios para grandes empresas multinacionales.



- Tener tres áreas bien definidas: promoción general (beneficios impositivos y financieros), diversificación (asistencia técnica en materia comercial y apoyo para el mejoramiento de factores internos de competitividad para empresas que exporten a un número reducido de clientes), y nuevos exportadores (con instrumentos similares a los del programa de diversificación, pero orientados a empresas que no han incursionado en el negocio de la exportación).
- Fortalecer el desarrollo de competencias micro de las empresas, en áreas como innovación tecnológica, procesos de aprendizaje, capacidades para la inteligencia comercial, etc.
- Actualizar y poner en vigencia la legislación específica de comercio exterior, para incorporar nuevos aspectos que surgen de los compromisos comerciales internacionales y para lograr una aplicación efectiva de las políticas y de los instrumentos.
- Producir una reingeniería institucional, buscando una mayor coordinación del sistema de promoción, tanto al interior del sector público (Cancillería, Ministerio de Economía, gobiernos locales, etc.) como en la cooperación pública y privada.

Adicionalmente y complementario a dichas medidas, el proceso de apertura de los países hace que ciertas empresas enfrenten serias dificultades, debido al incremento de la competencia por la entrada de productos de mejor calidad, de menor precio, etc. Todo esto hace necesario que una estrategia de promoción del sector de la MIPYME contemple instrumentos orientados a fortalecer la capacidad de las empresas que no tiene posibilidades de insertarse en el mercado internacional, las MIPYME de menor tamaño relativo, con el fin de que logren consolidar su presencia en los mercados locales y/o regionales, maximizando sus posibilidades de supervivencia y desarrollo.

II. 4.c Acceso a Servicios Financieros y de Desarrollo Empresarial

Un obstáculo de relevancia que enfrentan las MIPYME en su proceso de crecimiento es el acceso a los mercados de servicios financieros (SF) y de desarrollo empresarial (SDE).

En cuanto al financiamiento, les resulta dificultoso su obtención en condiciones competitivas, por lo que el crédito debería ser considerado tanto desde la perspectiva de su potencial como eje articulador de un conjunto de acciones estratégicas de las empresas, como también desde el punto de vista más específico del acceso al capital de trabajo.

En relación con el acceso al crédito, por parte de las Micro y Pequeñas Empresas, diversos estudios revelan que el crédito se encuentra restringido al punto que acceden a él aproximadamente menos del 20% de las MYPE, siendo que algo más del 0% ha accedido a un crédito solamente, lo que indica que la mayor parte de las Micro y Pequeñas Empresas no cuentan con financiamiento adecuado, ya que la oferta disponible es reducida y, cuando se accede, en general, es muy cara.

Los principales oferentes de financiamiento al sector son los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito, las ONG, las casas comerciales que proveen de insumos, y los prestamistas informales y familiares.

En cuanto a los actores más grandes del mercado financiero, los bancos privados, se puede decir que ofrecen créditos a tasas de interés competitivas, aunque por montos superiores a las necesidades de estos clientes. A su vez, el diseño tradicional de sus productos crediticios no se adecua a las características de la Micro y Pequeña Empresa y, por lo tanto, no cuentan con una cartera importante con el sector.

En cuanto al mercado financiero, dirigido a las Micro y Pequeñas Empresas, se debe destacar su escaso nivel de cobertura, el cual no alcanza a ser del 8 %. Por otra parte, analizando el monto promedio de los créditos otorgados, los oferentes más importantes de financiamiento para las MYPE resultan ser las ONG.



Por todo esto, en el diseño de la Política MIPYME, debe analizarse particularmente el aspecto institucional, que incluye no sólo al sistema financiero tradicional (regulaciones y supervisión, rol de la banca pública, etc.), sino que supone la necesaria participación de otros agentes (ONG, cámaras empresariales, bancos privados, etc.), que permitan desarrollar una oferta de financiamiento más diversificada, incluyendo nuevos productos y canales de acceso adecuados al tipo de necesidad específica (fondos de capital semilla, capital de riesgo, sistemas de garantía de crédito, fideicomisos de inversión, microcrédito, entre otros). También, en esta área existen importantes fallas de mercado que deben ser abordadas en la revisión del marco regulatorio y en el diseño de nuevos instrumentos.

En cuanto al acceso a los Servicios de Desarrollo Empresarial, existe una serie de condiciones que lo dificultan, tales como la escasez de información respecto de: (i) la oferta, más específicamente sobre cuáles son las instituciones oferentes, cuál es la calidad de sus servicios, sus costos, los beneficios para las MIPYME derivados de ellos, etc. y, (ii) sobre la demanda, las instituciones oferentes de servicios tienen dificultad para relevar información respecto a las necesidades y posibilidades de pago de las MIPYME, lo que se materializa en servicios que no suelen ser los adecuados. Estos factores hacen que el mercado de servicios no financieros para las MIPYME sea un mercado incompleto, en el sentido de que ambos actores (MIPYME y oferentes) desean realizar más transacciones, pero por factores externos no les resulta rentable realizarlas.

De esta forma, según lo relevado en el estudio antes mencionado de Ligia Chinchilla para los servicios de capacitación, en el año 2000 solamente el 22% de los encuestados recibió capacitación, la que, en general, es realizada por el propietario y no por los empleados. Al mismo tiempo, los principales oferentes de capacitación fueron las instituciones privadas con más de 50% del mercado, y el INTECAP con algo más de un 30% del mercado.

En el aspecto relacionado con la promoción del acceso de las MIPYME al mercado de servicios no

financieros, la Política MIPYME debe poner en marcha mecanismos, herramientas e instrumentos que incentiven, por un lado, la adquisición de este tipo de servicios por parte de las MIPYME y, por otro, la adecuación de la oferta de servicios a las necesidades reales de la demanda.

II. 4.d Ampliación de la base empresarial

Es reconocido el importante papel que desempeñan las nuevas empresas en los procesos de gestación de puestos de trabajo, en la canalización de las energías emprendedoras de la sociedad y en el desarrollo de sus capacidades innovadoras.

La relevancia de esta cuestión generó algunas investigaciones recientes sobre los procesos de creación y de mortandad de empresas, así como también de un diagnóstico más completo de los distintos factores que inciden negativamente sobre tales procesos, como requisito para diseñar una estrategia orientada a ampliar y rejuvenecer la base del empresariado.

Según surge del estudio realizado por la Universidad Nacional de General Sarmiento, en el marco de un proyecto financiado por el BID,¹ una estrategia de desarrollo emprendedor debería estar orientada a multiplicar el número de nuevos emprendedores, así como también a potenciar el crecimiento de los emprendimientos dinámicos.

Entre los principales ejes sobre los cuales debe elaborarse dicha estrategia se mencionan los siguientes:

- El enfoque debe reconocer la existencia de distintas etapas en el proceso empresarial, y la diferente incidencia de factores de distinta naturaleza (culturales, educativos, económicos, etc.).
- Es necesario construir espacios institucionales que brinden un marco promotor, contenedor y asesor de las nuevas iniciativas empresariales, y que potencien la formación de equipos emprendedores y de sus redes de contactos.

¹UIA / BID: "Sistema de garantías de crédito para Pequeñas y Medianas Empresas.", mimeo, 2000, Buenos Aires.



- Las redes de contactos son críticas para identificar las oportunidades de negocios, para movilizar recursos y para enfrentar los problemas que se presentan al comenzar a operar.
- Es necesario involucrar a las grandes empresas en programas de desarrollo emprendedor, dado que contribuyen a la creación de empresas de menor tamaño, a través de actividades de compra, de proyectos empresariales internos, como auspiciantes de programas emprendedores, entre otros.
- La estrategia debería incidir para reducir el período de gestación de empresas, facilitando la entrada, reduciendo los costos de salida para los casos no exitosos y contemplando apoyos para reducir los riesgos del no-éxito.
- Es necesario incorporar más ampliamente al proceso empresarial, a segmentos específicos de la población que no participan del mismo, como son las mujeres, los indígenas, los jóvenes, etc.

II. 4.e Acceso a tecnología y promoción de la innovación

La actualización tecnológica y la innovación constituyen actividades estratégicas para las empresas que desean competir en las condiciones actuales. Un hecho recurrente en los países en vías de desarrollo, durante la última década, es la presencia de un proceso de inversiones en bienes de capital importados, proceso que ha sido afrontado en su gran mayoría por empresas de mayor tamaño.

Para avanzar en el proceso de actualización tecnológica de las MIPYME, el abaratamiento del costo de los bienes de capital y el financiamiento de la inversión, parecen ser condiciones necesarias pero no suficientes. Se requiere adicionalmente, contar con el debido apoyo a la detección de necesidades y el diseño de una agenda de actualización tecnológica, que tenga como marco la existencia de importantes fallas de mercado, el punto de partida de las firmas, sus estrategias globales, y las implicaciones más específicas en áreas tales como la gestión de recursos humanos.

Por otra parte, dentro del campo de la innovación tecnológica, adquiere un papel destacado la incorporación de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) por parte de las MIPYME. Estas tecnologías posibilitan, a la vez que fuerzan a las empresas a reorganizar sus procesos internos, sus relaciones comerciales con clientes y proveedores, contar con mayor y mejor información en tiempo real, abrir nuevas oportunidades de negocio, y hasta redefinir el propio esquema de negocios. Las oportunidades de lograr ganancias de productividad y un fortalecimiento competitivo son muy importantes, pero también lo son los riesgos de una incorporación tardía o inadecuada de estas tecnologías. Por esta razón, debe prestarse especial atención a este tema, a través del diseño de programas, especialmente orientados a promover la incorporación de TIC en las MIPYME, programas que, a su vez, deben ser utilizados para promover el desarrollo de la industria TIC local.

II. 4.f Desarrollo de encadenamientos productivos y sistemas locales

En un mundo cada vez más competitivo, el desarrollo de posiciones de mercado sustentables depende de la capacidad empresarial para identificar y construir oportunidades y factores de diferenciación de su oferta. Sin embargo, esta capacidad ha dejado de ser un atributo de las empresas individuales, y ha pasado a constituir un rasgo distintivo de los subsistemas económicos, donde lo local adquiere una importancia que anteriormente no era suficientemente reconocida.

En este sentido, una estrategia de desarrollo competitivo debe incluir como uno de sus aspectos clave, la promoción del desarrollo económico local en general, y en particular, el fortalecimiento de los clusters, las redes y los sistemas locales de innovación, debido a que el grado de desarrollo de los sistemas locales (la fortaleza de sus instituciones, las vinculaciones entre los agentes, la existencia de múltiples traductores de los diferentes lenguajes de los agentes) constituye un elemento clave en la competitividad de las empresas. Más aún, el desarrollo y la competitividad territorial, se trata tanto de la producción de conocimiento como de la producción de bienes. El sistema local es

tanto un generador de aprendizaje como de externalidades.

Sin embargo, no todas las empresas están en condiciones de aprovechar la “atmósfera” existente, aun en los sistemas locales más positivos. Se requieren competencias mínimas, sin las cuales es imposible complementar los conocimientos faltantes, disminuir las incertidumbres dinámicas, potenciar los procesos de aprendizaje, y contrarrestar las debilidades de la cultura organizacional.

En este sentido, una estrategia que apunte al fortalecimiento de los procesos de desarrollo local, debería contemplar acciones tendientes a fortalecer los sistemas locales (fortalecimiento institucional, fomento a la vinculación entre agentes, especialmente entre agentes de diferente tamaño, formación de recursos humanos especializados - traductores- etc.) y a elevar las competencias endógenas de las firmas (a través de servicios especializados de consultoría, capacitación, desarrollo de redes, financiamiento, etc.).

II. 4.g Información sectorial, monitoreo y evaluación de impacto

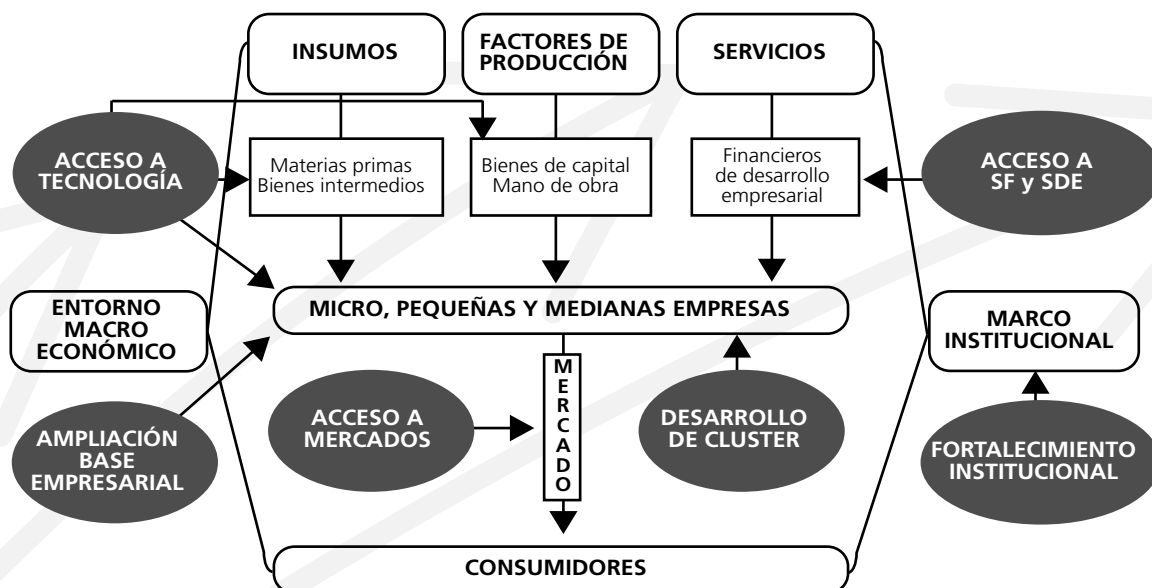
La Política debe contemplar una estrategia de recolección, procesamiento y distribución de información sectorial, que permita:

- A nivel de gobierno, diseñar, implementar y monitorear en forma eficiente las estrategias de apoyo al sector.
- A nivel de las instituciones facilitadoras y cooperación internacional, comprender mejor las necesidades específicas del sector y orientar mejor sus iniciativas.
- A nivel de empresas y oferentes de servicios, establecer con mayor precisión sus estrategias de negocios y vinculaciones comerciales.

En ese sentido, es vital la creación de una política nacional de estadística integral, que establezca directrices de corto y largo plazo. Adicionalmente, es muy importante que funcione de manera coordinada el Sistema Estadístico Nacional, con el objetivo de generar mayor información estadística y de acuerdo con la demanda real existente.

La Política MIPYME debe contener mecanismos que aseguren un buen procesamiento de la información y canales que garanticen el acceso a la misma por parte de todos los actores, principalmente los de mayor aislamiento geográfico y bajo nivel educativo.

Gráfico 3
Áreas de actuación de la Política en el modelo simple de una empresa





II. 5 Actores para la implementación de la Política

II. 5.a Viceministerio de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

El Ministerio de Economía, a través del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, como ente rector del Sector, tendrá el objetivo de establecer las políticas y estrategias a implementar, el monitoreo, evaluación y seguimiento de las mismas, facilitador de los recursos orientados a mejorar la competitividad del sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Un rol fundamental es la coordinación con todas las instituciones públicas y privadas relacionadas con los productos y servicios que la MIPYME requiere.

Las funciones fundamentales son: i) el diseño de políticas, estrategias y programas para el sector; ii) mejorar el entorno de negocios de las MIPYME: el marco macro, normativo e institucional; iii) apoyar la asignación de recursos públicos para corregir fallas de mercado; iv) difundir la Política; v) garantizar la transparencia de los mercados de bienes y servicios; vi) evaluar los resultados y fomentar el aprendizaje y el mejoramiento de los programas; vii) rendir cuentas del uso de recursos públicos. Para poder cumplir con estas funciones, la entidad responsable debe ser capaz de incidir por mandato en las entidades públicas, tener capacidades técnicas y de gestión adecuadas y contar con instancias de concertación pública y privada.

II. 5.b Consejo Nacional para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CONACE)

El Ministerio de Economía, a través del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, como órgano rector del sector MIPYME, ha creado al Comité Asesor Nacional (CAN), que tiene carácter multisectorial, al igual que el Consejo Nacional de la MIPYME, que han operado en el marco del Programa Nacional ATN/MT-6 500-GU financiado por el BID y dentro del Programa Nacional de Crédito respectivamente. Este órgano deberá unificarse con el Comité Asesor Nacional del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, con una integración del sector público, privado, y de la cooperación internacional.

El presidente del Consejo será el Viceministro de Desarrollo de la MIPYME, y en su ausencia el suplente designado.

El Consejo contará con un secretario ejecutivo, quien dará seguimiento a los acuerdos que emanen de dicha instancia; informará sobre la evolución de los programas y los resultados alcanzados.

El Consejo se reunirá periódicamente de manera ordinaria, de acuerdo con el calendario que se apruebe en la primera sesión ordinaria del ejercicio, pudiendo celebrar las reuniones extraordinarias que se requieran.

El Consejo sesionará válidamente con la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros, siempre que se cuente con la asistencia del presidente o su suplente.

Las resoluciones se tomarán por mayoría simple de votos de los miembros presentes, teniendo el presidente el voto de calidad en caso de empate.

II. 5.c La Banca de Segundo Piso (BANPRODE)

Mediante ley se creará una institución bancaria de propiedad mixta exclusivamente de segundo piso, que fomente el mercado financiero, especialmente el destinado a la MIPYME. El capital accionario estará en manos del Estado y del sector privado.

II. 5.d Organizaciones intermedias (ONG, cámaras, gremios)

Se promoverá la incorporación de organizaciones sin fines de lucro, para participar en las etapas de diseño y ejecución de la política MIPYME, pudiendo, además, ser entidades intermediarias de SDE para administrar subsidios, y dar seguimiento a los proyectos, dentro del marco legal establecido.

Las funciones fundamentales de las entidades intermediarias son: i) administración de programas; ii) información y orientación a las empresas; iii) calificación, registro y supervisión de oferentes de servicios y eventualmente, su fortalecimiento; iv) vinculación de las MIPYME con los prestadores de servicios; v) administración de la asignación de



recursos; vi) control de calidad de los servicios financiados; vii) obtención de información sobre el impacto de las acciones; viii) contribución a la evaluación del programa. Se excluyen como entidades intermediarias a las que disponen de servicios de primer piso.

II. 5.e Sistema Financiero Formal

Se incentivará la participación de las entidades financieras privadas, tanto en el diseño como en la ejecución de la Política, dada su alta relevancia en el desarrollo del sector MIPYME, a través del desarrollo del mercado financiero para este tipo de empresas.

II. 5.f Instituciones privadas oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial

Al igual que en el caso anterior, se apoyará la participación de las entidades relacionadas con la oferta de SDE en todas las instancias de la Política, por su importancia en el marco de ésta, y con relación a los objetivos de desarrollo del sector. Los oferentes de servicios deben ser sostenibles y su función fundamental es la de ofrecer servicios de calidad y acordes a las necesidades de sus clientes y contribuir a generar la información, para establecer el impacto de sus servicios. Existen diferentes tipos de instituciones oferentes de servicios, entre las cuales se identifican: consultores, fundaciones y ONG, asociaciones y gremios, programas internacionales especializados en MIPYME, etc.II.

II. 5.g Municipios

Se buscará la inclusión de los municipios locales en todas las etapas involucradas con la política MIPYME, por la importancia de su participación en la identificación de las necesidades locales, su alta capacidad de llegada y cohesión respecto al sector empresarial local y por las oportunidades de desarrollo local que una política de este tipo implica.

II.5.h Beneficiarios finales

Se promoverá la participación activa del grupo meta, es decir, propietarios o trabajadores de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, con el objeto de garantizar la eficacia y eficiencia, tanto en el diseño como en la ejecución de la Política. Los empresarios por su parte, deben contar con una motivación para mejorar sus empresas y negocios actuales, mejorar sus capacidades técnicas y de gestión y emprender proyectos nuevos, asumiendo el liderazgo y cubriendo el riesgo y costo que le corresponda.

II. 5.i Organismos multilaterales y bilaterales de cooperación

Se incentivará la participación de organismos multilaterales, como el Banco Interamericano de Desarrollo, Unión Europea (UE) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), así como de organismos bilaterales como la GTZ, cooperación de Suecia, Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID), etc., a fin de asegurar la complementariedad de la cooperación internacional con la inversión nacional, pública y privada, en el sector MIPYME.

III. Estrategias generales de la Política

III. 1 Planes de acción para la reforma y fortalecimiento del marco institucional y fortalecimiento de la capacidad regulatoria

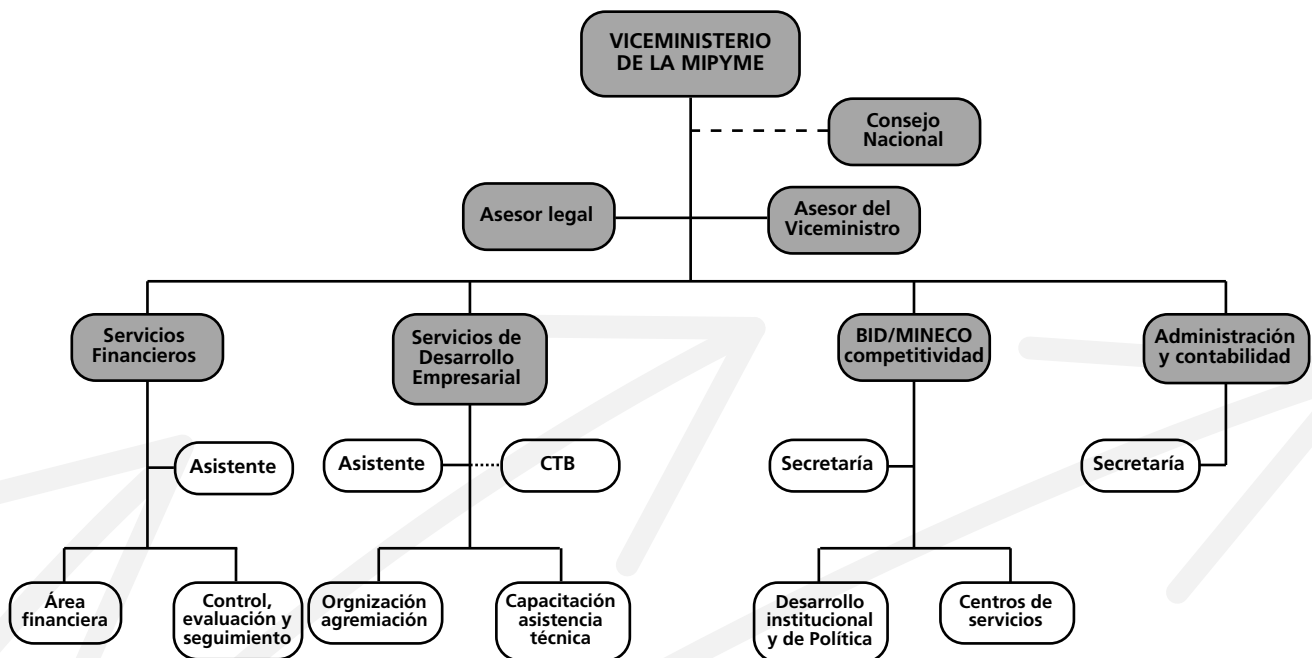
eficacia de los programas de apoyo a las MIPYME y luego se planteará una propuesta de reforma al sistema que permita superarlas.

III. 1.a Reforma del marco institucional

El sistema actual de apoyo a la MIPYME presenta aspectos institucionales que no permiten lograr un efectivo impulso del sector. Primero vamos a plantear las debilidades que detectamos en el sistema actual, y que afectan negativamente la eficiencia y

La situación actualLa rectoría del sistema se ubica al interior del Ministerio de Economía, Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME. Dentro del Viceministerio se ubican direcciones responsables del área de Servicios Financieros, Servicios de Desarrollo Empresarial y competitividad. A su vez, se cuenta con un Consejo Nacional que opera a nivel del Viceministro, dependiendo directamente del mismo.

Gráfico 4
Organigrama del Viceministerio de Desarrollo de las MIPYME





El marco institucional del organismo rector implica que cumple con funciones de variada índole, teniendo a su cargo tanto el diseño, ejecución, seguimiento de políticas, estrategias y programas, así como el control de sus propias actividades, desarrollando por tanto, acciones en todos los pisos de actuación.

Esta concentración de funciones en la misma institución, es decir la participación directa como 3er., 2do. y 1 er. piso a la vez, no permite lograr especialización de tareas, generando ineficiencias en la ejecución de sus funciones. Esto repercute directamente sobre la eficacia que se tiene en el marco de apoyo al sector de la MIPYME.

A lo anterior se suma, que el equipo técnico encargado de todas estas funciones, está sometido a los abatares de la política, en donde ante cambios de autoridades políticas, se crea un clima de incertidumbre, con continuos reemplazos y nuevas incorporaciones de personal y, por lo tanto, una permanente pérdida de la memoria institucional y de capacidad de acción, impidiendo alcanzar economías de aprendizaje. Así, cuando un equipo técnico comienza a conocer a detalle sus responsabilidades y a lograr experiencia, es el momento en que se pueden producir los cambios políticos, con lo cual todo el fortalecimiento se pierde y debe comenzarse casi de cero. Lo anterior se enmarca dentro del frágil e inestable sistema de contratación del personal técnico, con contratos anuales de prestación de servicios, que fácilmente se logran rescindir.

Es importante destacar que al nivel del accionar político se dan cambios como resultado del juego de la democracia, y de la lógica del funcionamiento de la misma política. Ahora bien, se debería esperar que estos cambios solamente afecten a ese nivel, procurando las mínimas variaciones e incertidumbre en los equipos técnicos, los que están llamados a estabilizar las políticas de mediano y largo plazo.

Como consecuencia de lo anterior, se presenta la situación de que debido a los bajos resultados

alcanzados, el bajo presupuesto asignado a la rectoría del sistema no se encuentra en relación con los grandes desafíos que se presentan, al tratarse del sector de mayor amplitud de la economía.

La Propuesta de mejora del Sistema de Apoyo

El esquema institucional que se plantea recoge los aprendizajes de otros países de la región, conjugado con el análisis de la situación antes expuesta y de planteos previos realizados en Guatemala con relación a esta problemática.

La propuesta busca lograr un sano equilibrio entre los aspectos políticos y técnicos que se encuentran dentro del esquema de apoyo. Se requiere que en el ámbito de la toma de decisiones políticas, se encuentre un espacio propicio para esto, con ámbitos de concertación, estudios del sector, información precisa y un sistema que permita medir los resultados de las medidas adoptadas. Esto se logra si se libera a este nivel decisorio de los temas operativos e instrumentales, que serían delegados en un equipo técnico especializado y ejecutados por terceros.

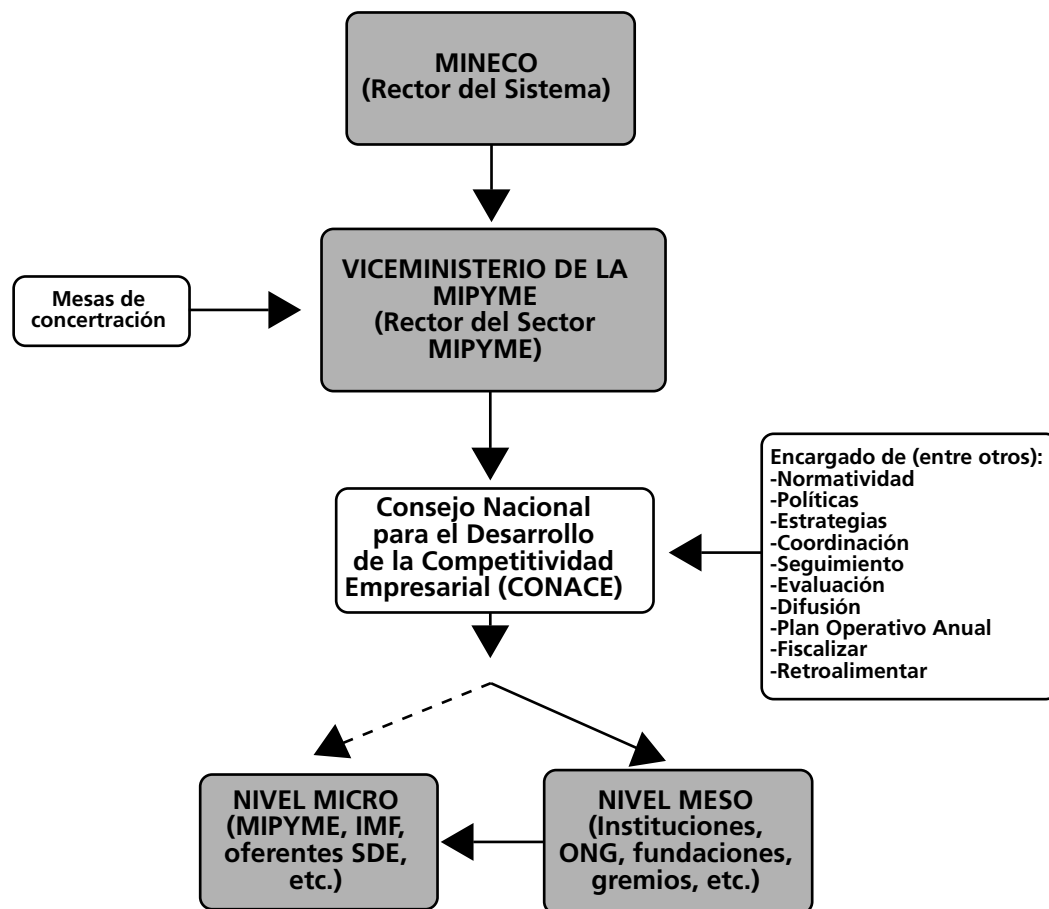
En el ámbito de los aspectos técnicos se busca lograr eficiencia, eficacia en la ejecución de los instrumentos estratégicos que surgen del nivel de decisión política, por medio de la estabilidad y profesionalización de sus integrantes. Se trata de lograr que exista memoria institucional, independencia del accionar partidario, y buscar resultados de mediano y largo plazo.

Para lograr lo anterior, se plantea la creación de un Consejo Nacional para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, que logre diferenciar el área de injerencia política (nivel de viceministerio) del área técnica. El Consejo será de carácter público/privado, presidido por el Viceministro de la MIPYME.

En el gráfico siguiente se presenta el esquema institucional del Sistema.



Gráfico 5
Sistema Nacional para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial



El CONACE podría estar integrado por instituciones del Estado relacionadas con el desarrollo de la MIPYME, por instituciones del sector privado provenientes del sector gremial, financiero, de investigación y de servicios de desarrollo empresarial. La experiencia actual del CAN y del Consejo Nacional de la MIPYME permite visualizar una buena participación, de la que se podría partir. El Viceministro de Desarrollo de la MIPYME presidirá el CONACE.

El rol del CONACE es el de velar por el cumplimiento de las políticas establecidas, proponer el Plan Operativo Anual y los instrumentos de política que se ejecutarán. Se busca que el Consejo no se involucre en actividades operativas sino en las de estrategia y de control.

Se espera que en el marco de implementación de esta Política, se realicen los estudios técnicos y de las normas jurídicas necesarias para lograr esos objetivos.

III. 1.b Fortalecimiento del marco institucional

En lo que respecta al marco institucional de apoyo a la MIPYME, la experiencia internacional indica la utilización de un esquema de tres pisos, por las ventajas en términos de descentralización y eficiencia que se podrían generar. El Estado debe cumplir roles que no podrían ser asumidos por el sector privado, relacionados con la provisión de bienes públicos, corrección de fallas de mercado, la regulación, el financiamiento, y en general, todo lo que implique la acción estatal en su rol formativo. En cambio, se dejaría al sector privado todo aquello



en lo que, mediante el correcto funcionamiento del mercado, pueda tener ventajas de eficiencia, gracias a los incentivos económicos transmitidos por el sistema de precios.

Tercer piso

El tercer piso estaría en manos del Gobierno Nacional, el CONACE bajo la dirección del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, con el apoyo de la cooperación internacional. Este tercer piso tendría esencialmente el rol de financiar, regular y monitorear los programas que se desarrollen en el marco de apoyo al sector, siendo básicamente el órgano rector. Sin embargo, en un marco de cooperación público-privado, hay que considerarlo de manera conjunta con el segundo y el primer piso, ya que se perdería efectividad en la intervención si se aísla de los restantes actores institucionales. Las funciones fundamentales de este piso son: i) el diseño de estrategias y programas para el sector; ii) mejorar el entorno de negocios de las MIPYME a nivel meso; iii) asignar recursos públicos para cumplir las funciones de asignación y distribución a cargo del Estado; iv) establecer regulaciones de contratación y supervisión de operadores y prestadores de servicios para incentivar calidad y competencia; v) proveer información sobre los programas y difundirlos al público; vi) garantizar la transparencia de los mercados de bienes y servicios, mediante la implementación de sistemas de información referencial; vii) establecer un sistema de indicadores de monitoreo e impacto para, evaluar los resultados y fomentar el aprendizaje y el mejoramiento de los programas; viii) en general, tratar de corregir las fallas de mercado que puedan afectar a las MIPYME.

Segundo piso

El segundo piso está constituido por instituciones facilitadoras e intermediarias de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financieros, que constituyen el nexo entre el tercer y el primer piso. Estas instituciones se caracterizan por pertenecer al sector privado, ya sea con fines de lucro y sin fines de lucro. Un ejemplo de ello en Guatemala es la ejecución por parte de la Cámara de Industria de Guatemala (CIG) del Programa de Apoyo al

Desarrollo Empresarial (PROADE), donde la institución asume el papel de segundo piso, y también funciones del tercer piso, debido a que el esquema institucional utilizado en este caso es uno de dos pisos. Sin embargo, la ausencia de un tercer piso en el Programa afecta negativamente el accionar y el impacto del mismo, debido a que la CIG no puede realizar de manera óptima algunas intervenciones que le corresponden al Estado y que no pueden ser desarrolladas por el sector privado.

Las funciones fundamentales de las instituciones facilitadoras son: i) administración y ejecución de programas; ii) proveer información a las MIPYME y a los oferentes de servicios; iii) calificación, registro y supervisión de oferentes de servicios y eventualmente su fortalecimiento; iv) control de calidad de los Servicios Financiados; v) obtención de información sobre el impacto de las acciones; vi) realización de informes al tercer piso para mejorar la ejecución de los programas.

En lo que respecta a la presente política, se prevé la creación de una serie de Centros Empresariales, por lo que, en las consultorías de diseño de los diferentes componentes incluidos en la Política Nacional para el Desarrollo del Sector MIPYME, se debería evaluar la posibilidad de que tales centros funcionen como instituciones facilitadoras de segundo piso de uno o varios componentes, con gestión autónoma y respondiendo al CONACE, con el objetivo de aprovechar las inversiones actuales e incrementar la coordinación entre los diferentes programas en ejecución.

Adicionalmente, en los casos en donde la cobertura sea deficiente y no se evidencie que exista interés de institución privada en operar como agente de segundo piso, las consultorías de diseño de los componentes deberían considerar la posibilidad de la creación de una entidad de carácter mixto, conformada por dos partes, el Estado y representantes de una institución privada, con posibilidades de incidir positivamente en un futuro en ese entorno.

El objetivo de plantear estos tres posibles esquemas en el segundo piso, responde a la necesidad de aprovechar las inversiones actuales que ya se están

realizando o se prevén realizar en un período de tiempo breve y fomentar la cobertura de los instrumentos de apoyo, no obstante, el objetivo último en lo que respecta al segundo piso, es que las actividades de facilitación sean ejecutadas por una institución privada, ya que de esta forma las posibilidades de sostenibilidad propia de los esquemas y de los resultados es óptima.

Primer piso

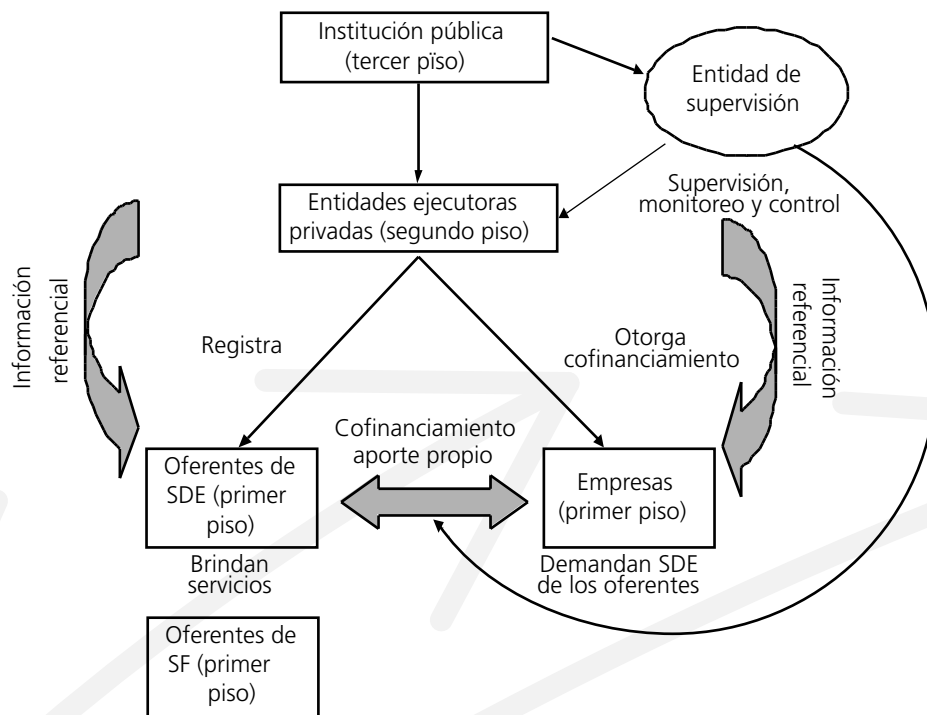
El primer piso lo constituyen las MIPYME y los oferentes de servicios. Los proveedores de servicios constituyen la oferta de mercado, que brindan sus productos a las MIPYME, y donde se apunta a que éstos sean de calidad, pertinentes a las necesidades de los clientes y a precios de mercado, de manera que las transacciones se hagan de forma eficiente y en cantidades óptimas.

Entre los oferentes de servicios se pueden incluir a los consultores y empresas consultoras, fundaciones y ONG, asociaciones y gremios empresariales, cooperativas de ahorro y crédito, bancos y OPDF. Las MIPYME constituyen la demanda de servicios, que está basada en un análisis racional costo-beneficio, de manera de tomar sus decisiones sobre la cantidad y tipo de servicios que utilizarán, de modo de incrementar su productividad y competitividad, buscando con ello aumentar su nivel de ventas y disminuir su estructura de costos.

Ventajas del modelo de tres pisos

El modelo de tres pisos asegura la transparencia, eficiencia, eficacia y flexibilidad en la ejecución de los programas de SDE, SF:

Gráfico 6
El modelo de tres pisos





- **Transparencia:** Las instituciones que se encuentran en el segundo piso deben presentar garantías para responder ante la eventual mala ejecución del Programa.
 - **Eficiencia y eficacia:** Las instituciones comprendidas en el Programa, se especializan en las funciones que mejor realizan. El tercer piso se ocupa del monitoreo, financiamiento, control y aspectos normativos de los programas. A la vez, las entidades privadas que operan en el segundo piso tienen, a nivel contractual, honorarios variables de acuerdo al cumplimiento de metas cuantitativas (alcance) y cualitativas (impactos). Como complemento, la competencia que promueve el tercer piso entre las instituciones de segundo piso, asegura costos administrativos por debajo del 0% del costo total de los programas, lo que lleva a que el esquema sea costo-efectivo.
 - **Flexibilidad:** El marco institucional se adapta a la ejecución de diversos tipos de instrumentos (Bonos, Matching Grant, refinanciamiento) que promueven la creación de empresas, capacitación, asistencia técnica, asociatividad, información, clusters, apoyo a las exportaciones, desarrollo de proveedores, fortalecimiento a la oferta de SDE, SF reconversión laboral, etc.
3. Promover la colaboración y la comunicación interinstitucional horizontal. Hay que notar que en Guatemala, existen muchos organismos de apoyo en el ámbito nacional e internacional, realizando importantes esfuerzos para fomentar el desarrollo del sector MIPYME. Sin embargo, el flujo de información entre los diferentes actores del sector es insuficiente: no existe, por ejemplo, mayor coordinación para definir criterios técnicos comunes, ni existe una difusión sistemática de los resultados de las iniciativas de apoyo a la MIPYME. Ningún organismo se encarga realmente de impulsar e incentivar la creación de este intercambio de información, imprescindible para la coherencia del sector.
 4. Crear y/o reforzar un equipo de coordinación, entre los diversos actores que apoyan al sector MIPYME, públicos, privados y de la cooperación internacional, definiendo y adoptando de forma conjunta, criterios para la caracterización de los segmentos de la MIPYME, con fines operacionales.
 5. Fortalecer el CONACE y otros espacios de discusión y coordinación de acciones a favor de la MIPYME.

Coordinación institucional

Al mismo tiempo, dada la simultaneidad de actores interesados en el desarrollo de la MIPYME, es necesario plantear una estrategia de coordinación, a fin de no superponer actividades y evitar de esta manera una asignación ineficiente de recursos en este sentido. Por ello, se deben realizar las siguientes actividades:

1. Definir una visión compartida y coordinada que afecte positivamente a la articulación del sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con el resto de la economía, creando una visión estratégica del potencial de la MIPYME para el país y para la economía nacional.
2. Fortalecer los flujos de información, de conocimiento del sector y de los esfuerzos que se vienen realizando a través de los diversos programas.

III. .c Fortalecimiento de la capacidad regulatoria

En lo que respecta a la capacidad regulatoria sobre el sector MIPYME, las actividades apuntan a:

1. Crear un marco de políticas y normas que estimulen el desarrollo del sector.
2. Desarrollar incentivos y disposiciones específicas para fortalecer las capacidades organizativas y administrativas de las MIPYME, para simplificar el marco legal en el cual se ubican.
3. Promover la elaboración e impulsar la aprobación de una ley marco de promoción y fomento de la MIPYME que establezca los instrumentos específicos de apoyo a la MIPYME y que legitime la política de Estado.



4. Disponer de una comisión que se encargue de analizar los impactos específicos de cambios en la estructura legal y normativa del país sobre las MIPYME.

III. 2 Planes de acción para Servicios Financieros

En el marco del presente estudio se han analizado diferentes experiencias de las microfinanzas en países de la región, con el fin de obtener un mayor conocimiento de los planes de acción y estrategias que han contribuido al desarrollo de este sector, sus logros y desafíos, y recoger las mejores prácticas aplicables en Guatemala.

Algunos países son más estables, tanto en términos económicos como políticos y, por ende, ofrecen un contexto más sólido, aunque no necesariamente más favorable para el desarrollo de las microfinanzas. Otros, sin embargo, registran mayor avance en la regulación y funcionamiento de las instituciones de microfinanzas, a pesar de desenvolverse en entornos económicos y políticos menos alentadores.

Las diferencias en el entorno hacen que el desarrollo de las microfinanzas deba ser contextualizado según la dinámica de cada país y sus características, preservando el objetivo de otorgar servicios financieros sostenibles a la población de bajos recursos.

Uno de los retos que enfrenta Guatemala, y en general, toda la región centroamericana, es el combate a la pobreza. A su vez, en términos de políticas de desarrollo, el fortalecimiento de las microfinanzas, entendido como el aumentar el acceso a servicios financieros (ahorros, crédito, seguros, transferencias de dinero, entre otros) para los sectores de bajos recursos, ha sido visualizado como una estrategia viable para combatir la pobreza. Gran parte de las inversiones de la cooperación internacional y de los gobiernos centroamericanos, en la última década, se han canalizado para apoyar programas de financiamiento y fortalecimiento al sector.

La MIPYME en América Latina es considerada como una de las fuentes de empleo e ingresos más

importantes. Se estima que alrededor del 30% de la población económicamente activa se encuentra en este sector, representando 2.3 millones de personas y 1.8 millones de unidades económicas (PROMICRO 2000 y, Arroyo y Nebelung 2002). Sin embargo, el problema de acceso al crédito por parte del sector MIPYME continúa sin ser resuelto: el recurso financiero para ellos, es de difícil acceso e implica costos superiores a los de la empresa formal.

Como se puede apreciar, el problema de acceso al crédito y a los servicios financieros en general, no es sólo de Guatemala, sino que abarca a todos los países de la región. Dada la magnitud, los países de la región están realizando esfuerzos importantes, y algunos han avanzado en la resolución parcial o total de dichos problemas. Por eso existen los casos exitosos, de los cuales se pueden tomar ejemplos interesantes para aplicar en Guatemala.

La sostenibilidad de los servicios continúa siendo un reto para la mayoría de organizaciones que apoyan al sector, especialmente las ONG. Son pocas las organizaciones de este tipo que son auto sostenibles, desde el punto de vista financiero, entendiendo como tal, que protegen los fondos del efecto inflacionario, cubren sus costos operativos y generan un excedente para la expansión. Por otra parte, son también pocas las que pueden tener acceso a los recursos financieros en el mercado, lo cual evidencia las pocas posibilidades de sobrevivir sin el apoyo de la cooperación internacional.

En conclusión, se encuentra que el desarrollo de los servicios financieros para la MIPYME ha sido limitado en algunos casos, básicamente, por la contracción del apoyo de la cooperación internacional y la presencia de la banca estatal con programas especiales de apoyo al sector.

En algunos países, donde los servicios microfinancieros han alcanzado el mayor nivel de dinamismo y desarrollo, los esfuerzos han sido encaminados a la creación de organizaciones reguladas, la presencia de centrales de riesgos, el papel activo de la banca privada en el sector, la creación de una ley para la regulación de las instituciones financieras no supervisadas, entre otros. El desarrollo de los servicios financieros para el sector



MIPYME en América Latina y Centroamérica, ha sido desigual, y en términos generales, la cobertura sigue siendo limitada. Sin embargo, en todos los países hay un enfoque donde la sostenibilidad financiera es un elemento clave.

Por otro lado, también se aprecia una tendencia hacia la comercialización de los servicios microfinancieros, donde el papel de las entidades reguladas es cada vez más substancial. Ejemplo de ello son entidades como CALPIA en El Salvador, Génesis Empresarial y BANRURAL en Guatemala.

En este sentido, uno de los desafíos más importantes para el sector, es la creación de un marco de regulación y supervisión adecuado, que no afecte las metodologías innovadoras aplicadas por las instituciones que atienden a la MIPYME, para entregar servicios financieros adecuados a la población de bajos recursos.²

El sector microfinanciero en Guatemala, ha recibido un importante impulso, a raíz de la firma de los Acuerdos de Paz en 1996. Estos acuerdos resultaron en fondos frescos de la cooperación internacional para el sector MIPYME, incluyendo obviamente, los servicios financieros. Dentro de la oferta de los servicios microfinancieros a la MIPYME en Guatemala, se ubican una gran variedad de actores que involucran tanto a cooperativas de ahorro y crédito, bancos privados como Organizaciones No Gubernamentales.

En el desarrollo y surgimiento de este sector, la acción del Estado es fundamental para hacer posible la aparición y fortalecimiento de los mercados financieros. Se entiende que la función del Estado es que estos mercados funcionen cada vez mejor, y no precisamente sustituirlos. Por lo anterior, su actuación se debe concentrar en proporcionar un marco institucional y regulatorio que permita que el mercado financiero sea eficiente, estable y de amplia cobertura.

Para lograr estos objetivos, el Estado debe generar los mecanismos adecuados en materia de autorización, supervisión y regulación de los intermediarios financieros bancarios y no bancarios,

orientados a la MIPYME. La Política debe contemplar soluciones a los problemas del sector y la participación de los diferentes actores que intervienen en el entorno de la MIPYME y plantearse estrategias para solucionar los problemas del sector respecto a los servicios financieros.

Consideramos que para el caso de los servicios financieros, la estrategia deberá encaminarse a desarrollar un mercado de servicios financieros para las MIPYME a través del mejoramiento de su acceso a una más amplia gama de servicios microfinancieros: crédito, ahorros, transferencias, entre otros. Los mismos deberán estar diseñados, considerando las particularidades del sector, sus necesidades y posibilidades, con el objetivo de favorecer el desarrollo y la competitividad del mismo, tanto en áreas urbanas como rurales.

Por otro lado, los servicios financieros deberán desarrollarse con el propósito de asegurar una oferta, sostenible y eficiente para el sector de la MIPYME.

Por lo anterior, se propone a continuación una serie de programas, incluyendo una reseña de lo que serían sus objetivos y principales actividades.

III. 2.a Programa de Fomento a los Servicios Financieros

Cuyo objetivo será incrementar el acceso de las MIPYME a los Servicios Financieros.

1. Fortalecimiento de un sistema de información sobre Microfinanzas.

Se trata de un sistema que pueda servir para que oferentes, demandantes y otros interesados en el mercado de servicios microfinancieros, accedan a información sobre el mismo. Ello ayudaría a crear transparencia en el mercado, fomentando también la competencia entre oferentes y la toma de decisiones más eficientes por parte de los operadores.

Uno de los principales problemas encontrados para realizar el presente estudio, ha sido la escasa

²Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos. Iris Villalobos, Arie Sanders, Marieke de Ruijter de Wildt.



información disponible sobre el mercado (tanto por el lado de la oferta como de la demanda) de servicios financieros para la MIPYME. Y la información existente, además de ser escasa, no guarda criterios de uniformidad y transparencia. Por ello, se debería desarrollar un sistema de información que opere a través del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, como organismo encargado de velar porque se provea información homogénea a los operadores del mercado. De esta manera, toma el tema de información sobre la MIPYME de forma transversal, abarcando a todos los operadores del sistema financiero y bancario, sean éstos regulados o no regulados.

El objetivo es fortalecer los sistemas de información de las principales instituciones que pueden disponer más fácilmente de la misma: SIB, REDIMIF, FENACOAC, Banca de Segundo Piso y buró de créditos. Se buscará además, la homogenización de la información y mejorar los controles que cada organismo realiza a fin de asegurar la calidad de la misma.

Las actividades a realizar para crear este sistema de información serán:

- 1.1 **Fortalecimiento del sistema de información sobre Microfinanzas.** Se deberá contratar los servicios de especialistas que diseñen la operatividad y funcionamiento del sistema. Además, se deberá definir las condiciones para acceder a la información, el tipo de información disponible, la frecuencia de la misma y quiénes y cómo deberán reportar información para alimentar la base de datos.
- 1.2 **Gestión de recursos y conformación del sistema,** se encargará al Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME.
- 1.3 **Difusión del sistema de información sobre Microfinanzas.** Se llevará adelante una campaña de difusión de información sobre las ventajas de acceder a los diferentes tipos de información, cómo participar en el sistema y cuáles serían las obligaciones y derechos de los participantes.

- 1.4 **Recopilación y distribución de la información.** Consiste en recopilar, procesar, generar la información y distribuirla a las instituciones oferentes participantes. También se establecerá un sistema de calificación de oferentes, que realice un ranking de los mismos, de manera que las MIPYME y los diferentes oferentes puedan conocer los servicios microfinancieros que se brindan, la calidad de los mismos y la calidad de la gestión de las entidades oferentes. Así también, los oferentes de servicios microfinancieros tendrán un incentivo para ganar reputación, mejorando la calidad, y con ello poder abarcar mayor porcentaje del mercado de clientes del sector.

El esquema propuesto para la ejecución del componente establece dos niveles o pisos para su operación: i) el segundo piso, lo ejerce el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME. ii) el primer piso está conformado por el lado de la oferta con los principales recolectores de información oferentes de servicios microfinancieros, regulados y no regulados; y por el lado de la demanda con las asociaciones de usuarios, organizaciones de defensa del consumidor y los mismos usuarios de los servicios microfinancieros.

El Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, llamará a concurso para contratar los servicios de la difusión del sistema de información sobre microfinanzas, y tendrá la responsabilidad de: a) verificar el cumplimiento de los requisitos para participación en el sistema, b) fortalecer, monitorear, y asesorar a las organismos recolectores de información (SIB, REDIMIF, FENACOAP, Banca de Segundo Piso, buró de créditos, entre otros), c) suministrar los instrumentos de aplicación tales como formularios de relevamiento de información, y d) recopilar, procesar y distribuir la información. No obstante, en oportunidad de realizar el diseño del sistema, podría evaluarse como más favorable, encargar a alguna otra institución la operación del sistema, dejando al Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME como rector del mismo.

Las funciones de las entidades financieras de primer piso serían: a) proveer la información solicitada por el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME o por



la respectiva entidad a la que informa habitualmente (SIB; REDMIF, FENACOAC, Banca de Segundo Piso); y b) aplicar los instrumentos proveídos por el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME o entidad que informa habitualmente en tiempo y forma. Se deberá coordinar la adecuación de los respectivos sistemas de información de la SIB, REDMIF, FENACOAC, la Banca de Segundo Piso, los buró de créditos y los oferentes de servicios microfinancieros a lo que se diseñe en el marco de este programa. Para participar en el sistema, los oferentes podrían asumir un costo por la prestación de los servicios, a fin de generar un ingreso al Viceministerio, que le permita mantener la sostenibilidad del sistema de información.

A los efectos pertinentes se podría crear incentivos, a través de un subsidio inicial a los oferentes para, su incorporación a esta red de información, como por ejemplo, donaciones conseguidas a través de la cooperación internacional, para compra de equipos informáticos y software para crear la infraestructura para el reporte de datos.

En este contexto, será más relevante el fortalecimiento institucional, para apoyar a las instituciones no reguladas, en su preparación para su futura incorporación a un esquema de regulación, a fin de poder brindar un mejor servicio de apoyo a la MIPYME y competir en igualdad de condiciones con las entidades reguladas.

Adicionalmente, el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME podría encarar otras actividades que sirvan para fortalecer el sistema de información como pueden ser:

- Estudios de mercado sobre las zonas desatendidas, con el fin de proveer a la oferta de información relevante para el incremento del alcance, cobertura y calidad de sus servicios.
- Estudios de las necesidades específicas de las MIPYME, en lo que respecta a servicios financieros, con el objetivo de proveer dicha información a los oferentes.

2. Desarrollar y fortalecer el sistema de refinanciamiento para las instituciones que operan con el sector de la MIPYME

A los efectos será necesario fortalecer y reestructurar la Banca de Segundo Piso, a fin de que sea más eficiente en su función. La Banca de Segundo Piso, deberá ser independiente del gobierno, es decir, contar con autonomía y deberá operar rigiéndose por normas prudenciales emitidas por legislación bancaria específica y la SIB.

Guatemala ha recibido importante apoyo económico a través de la cooperación internacional y ha implementado diversos programas estatales para el financiamiento de la MIPYME. Para la administración de la mayoría de estos recursos se ha empleado la figura de fideicomisos, administrados por distintos bancos de plaza. No obstante y por diversos motivos, muchos programas de fomento al sector de la MIPYME no han alcanzado los objetivos que tenían previstos, especialmente el de llegar a crear un esquema de fondeo adecuado para las instituciones que ofrecen servicios financieros al sector, de manera que no sólo puedan refinanciar sus operaciones, sino también satisfacer adecuadamente las necesidades del sector de la MIPYME.

Unas pocas instituciones han sabido aprovechar los fondos de los programas, tanto para refinanciamiento como para fortalecimiento institucional. Esto ha generado una suerte de oligopolio en la atención del mercado de servicios microfinancieros, donde la demanda ha quedado sujeta a las condiciones establecidas por muy pocos oferentes, las cuales no se ajustan necesariamente a sus posibilidades y preferencias.

Los programas han funcionado orientándose al segmento y buscando ofrecer beneficios para el desarrollo del mismo. Sin embargo, lo han hecho de manera poco coordinada y superponiendo en algunos casos las actividades, lo que les ha restado eficiencia.

Ante este panorama, y analizando las experiencias exitosas desarrolladas a nivel internacional, el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME tomó la



decisión de unificar los fondos de estos fideicomisos, así como la creación de una institución responsable de su administración e implementación de programas, a través de los cuales lograr eficientemente el fomento y desarrollo del sector de la MIPYME. Como consecuencia de lo anterior, el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME contrató los servicios de un experto internacional para elaborar el “Estudio Comparativo de Esquemas de Banca de Segundo Piso propuestos para Guatemala” (Felipe Morris, Julio 2004) y elaborar también, la “Propuesta Preliminar para Operativizar un Banco de Fomento para la MIPYME” (Felipe Morris, Abril 2005). Con base en estos estudios se ha diseñado el Banco de Segundo Piso para Guatemala.

Al respecto, el Viceministerio deberá trabajar en coordinación con el Banco de Guatemala, la SIB y la Junta Monetaria, para delinear los aspectos legales y reglamentarios de la nueva institución, como operador financiero de segundo piso, así como el prospecto de las normas internas, tales como los manuales de políticas, procedimientos y reglamentos con los cuales operará la misma. Por otro lado, trabajará con la cooperación internacional, para la coordinación de los aspectos a contemplar, a fin de poder consolidar los fondos de los actuales Programas Nacional y Global a cargo de MINECO, considerando los aspectos legales y formales que se deberán cumplir para poder consolidar los fondos que darán nacimiento a la Banca de Segundo Piso.

Adicionalmente, el Viceministerio trabajará para buscar nuevos recursos de la cooperación internacional, de instituciones financieras externas e inversores en general, para apuntalar el financiamiento de la Banca de Segundo Piso, de forma que ésta pueda ofrecer opciones de refinanciamiento a los oferentes de servicios financieros, así como otros mecanismos que faciliten el desarrollo del sector financiero del país. Básicamente, la Banca de Segundo Piso deberá apuntar a cubrir la demanda genuina de recursos o de instrumentos financieros que no es provista adecuadamente por el mercado, como por ejemplo, fondos de refinanciamiento a las instituciones de primer piso para:

- Créditos MIPYME.
- Créditos de mediano y largo plazo para inversiones en activos fijos requeridas por las medianas y pequeñas empresas para el desarrollo de sus actividades productivas. Se trata de inversiones en maquinarias, instalaciones, construcciones, obras civiles, plantaciones, ganado y servicios de ingeniería y montaje, incluyendo capital de trabajo asociado.
- Líneas como la anterior, pero especiales en cuanto a que se refieren a:
 - Inversiones requeridas para descontaminación y mejoramiento del medio ambiente.
 - Apoyo a las actividades exportadoras u otras que se definan como prioritarias.
- Créditos para remodelación, mejoramiento, remodelación o construcción de vivienda, con programas especiales para la vivienda popular.

Entre los mecanismos financieros, podría considerarse la estructuración de operaciones, utilizado el leasing o la titularización, entre otros.

Se deben obtener fondos concesionales para sufragar los gastos de instalación de la Banca de Segundo Piso, lo cual podría lograrse de los cooperantes.

Las actividades a desarrollar en el marco de este componente serían:

- 2.1 Diseño de la Banca de Segundo Piso. Estudio de factibilidad, incluyendo el marco legal y reglamentario, así como los estatutos de la institución, si corresponde. De fundamental importancia será plasmar una estructura de gobierno de la institución equilibrada que asegure por un lado, un alto nivel de profesionalismo técnico en la toma de decisiones (enfoque comercial), a la vez de la orientación hacia el grupo objetivo (enfoque social).



Las opciones a explorar son:

- Constituir una institución financiera de segundo piso, ya sea enteramente pública, mixta (privada-pública) o enteramente privada. Esta institución podría ser un fondo, un banco o una financiera. La idea sería que sea una institución multisectorial, por lo tanto, no sólo prestaría a instituciones financieras elegibles para otorgar microcréditos. Los promotores y propietarios de la entidad podrían ser:
 - El Estado y donantes internacionales; o
 - El Estado, donantes internacionales e inversionistas privados;
 - Donantes internacionales e inversionistas privados.
- Conformación de un fideicomiso con los fondos rescatados de los anteriores fideicomisos, que sea manejado por un banco privado de reconocido prestigio, que comparta riesgos.
- Continuar manejando los fondos para bancos comerciales y ONG u OPD directamente en MINECO, con la ayuda de fideicomisos establecidos en bancos (esquema similar al actual bajo los programas Global y Nacional), con algunos ajustes.

El estudio de factibilidad deberá contener además, un plan de negocios con lineamientos sobre:

- Definición de los mercados a atender, identificando el grupo meta (usuarios finales), instituciones financieras de primer piso.
- Definición de los servicios que brindará la Banca de Segundo Piso, diferentes líneas de refinanciamiento, instrumentos financieros, asistencia técnica, entre otros.
- Diseño general del organigrama y funciones de los puestos clave. Perfil requerido de los funcionarios principales.
- Definición de las políticas generales para la administración de los recursos humanos.

- Definición de la plataforma tecnológica requerida (software y hardware) y de infraestructura.
- Definición de las políticas generales de administración de los riesgos, como los riesgos crediticios, de tasas de interés, de monedas, operacionales, entre otros.
- Definición de las estrategias de financiamiento, políticas generales de captación de recursos e instrumentos financieros a utilizar.
- Definición de la política comercial de promoción y divulgación de la institución y sus diferentes productos activos y pasivos.
- Proyecciones financieras para cinco años, con análisis de sensibilidad. Lo cual incluye estados financieros e indicadores proyectados.
- Análisis particular de los organismos y mecanismos de supervisión y control de las operaciones de la entidad.

2.2 Promoción de la nueva Banca de Segundo Piso y gestión de recursos con otras reparticiones de gobierno y cooperantes (capital, cuasi capital y líneas de crédito):

- Programa Micro Global y Programa Nacional (en ejecución).
- Otros fideicomisos y programas existentes.
- Nuevos programas.
- Participación en la propiedad (accionistas) y en la administración (directores).

2.3 Ajuste de la iniciativa sobre bases concretas y establecimiento de una estrecha coordinación con el Congreso, Banco de Guatemala, Junta Monetaria y cooperantes internacionales.

2.4 Aprobación a través del Congreso u otros, según la opción adoptada, del esquema de funcionamiento de la Banca de Segundo Piso.

2.5 Puesta en marcha de la Banca de Segundo Piso. Por otro lado, debe tomarse conciencia que para



movilizar en forma efectiva los fondos de la Banca de Segundo Piso será necesario brindar en forma previa o concomitante, asistencia técnica con un componente de subsidio (compartiendo costos de arranque) a los oferentes de servicios financieros, a fin de que puedan desarrollar productos crediticios para acceder a las diferentes líneas de crédito de la Banca de Segundo Piso. Las actividades relativas a microfinanzas se describen en el programa de fortalecimiento de oferentes de servicios microfinancieros. El desarrollo de productos financieros en las entidades de primer piso podría contemplar, por ejemplo, los siguientes; debiéndose considerar además, su aplicabilidad en áreas urbanas y rurales:

- **Productos de crédito:** Para inversión en capital de trabajo; para compra de activos fijos; para remodelación o reparación de vivienda, para compra de vivienda, asistencia técnica para ayudarles a refaccionar/construir su vivienda; para agricultura; para consumo como tarjetas de crédito de uso personal; tarjetas de crédito para compras a proveedores, etc.
- **Productos de ahorro:** Cuentas de ahorros y tarjetas de débito; ahorro programado para vivienda; cambio, transferencias y remesas, entre otros servicios.

III. 2.b Programa de Fortalecimiento de la Oferta de Servicios Microfinancieros

Cuyo objetivo será mejorar las capacidades existentes y desarrollar nuevas aptitudes en instituciones financieras y entes de apoyo, control y supervisión, que deriven en un significativo aumento en la cobertura del mercado de servicios microfinancieros y en el grado de competencia efectiva entre oferentes.

1. Mejoramiento del marco regulatorio y de supervisión para las microfinanzas, apoyo a la SIB para fortalecer el marco regulatorio y de supervisión de las actividades de microfinanzas.

Con este componente se apunta a establecer normas que regulen dos ámbitos de las microfinanzas:

- Las microfinanzas como actividad. Considerando que las operaciones de microfinanzas son realizadas por diversos tipos de instituciones como los bancos, financieras, ONG, cooperativas de ahorro y crédito, y otros; se deben establecer criterios similares para el tratamiento de las mismas, buscando la neutralidad normativa como mecanismo de generar un marco de competencia equitativo entre los diferentes operadores.

En tal sentido, el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME deberá impulsar y coordinar con las entidades regulatorias correspondientes la dación de dichas normas. Para el efecto, corresponderá a la Junta Monetaria definir la normativa de la actividad de microfinanzas aplicable a las entidades regidas por la ley bancaria. Por su parte, el Viceministerio buscará que las mismas se apliquen también a las operaciones de microfinanzas de las ONG y de las cooperativas de ahorro y crédito.

Por ejemplo, es relevante que los requisitos mínimos para otorgar un microcrédito sean homogéneos en los distintos tipos de instituciones, como puede ser la consulta a la central de riesgos o buró de créditos, demostración de la capacidad de pago, y otros; normalmente tipificados como los requisitos mínimos que debe contener una carpeta de microcrédito. De igual forma, los criterios para declarar la mora, refinanciamientos, constitución de provisiones para incobrables, reconocimiento de ingresos, castigos, etc.

- La creación de un nuevo tipo de entidad de intermediación financiera regulada y supervisada que, sin ser banco, pueda realizar operaciones de microfinanzas. Se busca propiciar la formalización de las ONG microfinancieras exitosas y, eventualmente, la instalación de nuevos oferentes de servicios microfinancieros a gran escala; con requisitos diseñados para ellos, distintos a los vigentes para la banca comercial tradicional.

Con ello se estarían creando mecanismos para contar con una eficiente institucionalidad de los oferentes especializados y una visión estratégica



de apoyo al sector, ya que existe una diversidad de instituciones, con enfoques y métodos de trabajo diferentes, que ofrecen servicios a las MIPYME sin contar con un marco que las oriente.

Por otro lado, se requiere fortalecer a la SIB para que pueda realizar una supervisión adecuada de las actividades de microfinanzas. Ello contempla ajustes en los métodos de supervisión (gabinete e in-situ) y tal vez en la estructura organizativa interna, capacitación del personal, entre otros.

Para llevar a cabo este componente se requiere una asistencia técnica a la SIB y el Banco de Guatemala. Dentro de las actividades a realizar en este componente, proponemos:

1.1 Seguimiento del proceso y aprobación de los anteproyectos de ley referidos a las Sociedades de Microfinanzas, Garantías Mobiliarias y Sistema de Sociedades de Garantías Recíprocas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

1.2 Elaboración de la reglamentación de las operaciones de microfinanzas que realizan las entidades reguladas. Dicha reglamentación debería ser emitida por la Junta Monetaria en su carácter de órgano autorizado y competente para su elaboración.

Cabe aclarar que no necesariamente se trata de confeccionar un reglamento para las transacciones de microfinanzas, sino de revisar la normativa vigente e incorporar la dimensión de microfinanzas en la misma o elaborar nuevas disposiciones.

Al respecto, deberá revisarse también los modelos de reportes de información (incluyendo plan contable y central de riesgos) a la SIB que permita en el futuro disponer de estadísticas de microfinanzas relevantes.

1.3 Fortalecimiento de la SIB para la supervisión de las microfinanzas que comprende:

- Diseño de métodos y herramientas de supervisión de gabinete e in-situ de actividades de microfinanzas (bancos y financieras) y de

entidades especializadas (sociedades de microfinanzas) y, en especial, para la autorización de nuevas entidades y revisión del cierre de operaciones de la ONG predecesora. Al efecto, deberán elaborarse/ajustarse los respectivos manuales de supervisión de gabinete y de inspección para las operaciones de microfinanzas y para las Sociedades de Microfinanzas.

- Revisión y ajuste de la estructura organizativa de la SIB para incorporar la materia de microfinanzas y las Sociedades de Microfinanzas como nuevos entes supervisados con sus propias particularidades.
- Capacitación del personal en microfinanzas y en la supervisión de esta actividad.
- Revisión y ajuste de los sistemas de información (captura y reporte) de las entidades actualmente supervisadas para incorporar las microfinanzas, y para la incorporación de las Sociedades de Microfinanzas.

1.4 Apoyo con asistencia técnica a las ONG financieras que estén en condiciones de realizar una migración exitosa a Sociedad de Microfinanzas, de forma que sea factible encarar los costos que genera el ingreso a la formalización.

1.5 Coordinación con REDIMIF y FENACOAC para la adopción por parte de las ONG financieras y de las CAC de la normativa de microfinanzas, en todo lo que sea aplicable a las operaciones que realizan dichas entidades. Esto deberá complementarse con apoyo de asistencia técnica para la introducción de esas disciplinas y reportes en las respectivas entidades.

2. Instauración de un marco regulatorio y de supervisión prudencial para las CAC.

El objetivo de este componente es instaurar un marco regulatorio y de supervisión prudencial para las CAC. Un grupo importante de cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FENACOAC han realizado avances al adoptar voluntariamente una serie de disciplinas financieras expresadas en un grupo de indicadores denominado PERLAS.



Un número importante de CAC que atiende al sector de la MIPYME, carecen de esquemas de regulación que les permita operar en iguales condiciones en las que opera el sistema bancario y financiero regulado. Esto genera que los importantes esfuerzos realizados por estas instituciones, no alcancen el impacto necesario en el sector, además de haber generado un riesgo sistémico de gran relevancia en el mercado, ya que captan una importante cuota de depósitos provenientes de sus afiliados.

Asimismo, es diferente la situación en el caso de CAC de gran tamaño que las CAC pequeñas y de vínculo cerrado, por lo que corresponderá determinar los criterios para las CAC que pasarán al ámbito de supervisión de la Superintendencia de Bancos.

Al igual que con las ONG microfinancieras, el paso de una posición de instituciones no reguladas a instituciones reguladas implica muchos cambios estructurales y mentales a la interna de las entidades. Estos cambios deben realizarse de manera gradual, fortaleciendo las debilidades institucionales que son fundamentales para la incorporación a un ámbito de regulación. Por otro lado, es fundamental conseguir que la incorporación a un esquema de regulación, sea aceptado, no por imposición sino por el convencimiento de su necesidad y las ventajas que trae para las mismas instituciones. Para ello, también es necesario desarrollar mecanismos que impulsen este convencimiento.

A los efectos, el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME trabajará en colaboración con el Banco de Guatemala, la SIB y la Junta Monetaria con el apoyo de la cooperación internacional para la asistencia técnica que se requiere para fortalecer a las CAC a ser incorporadas a un esquema de regulación.

Las actividades a realizar dentro de este componente serían:

- 2.1 Buscar consenso e impulsar los cambios legales y/o reglamentarios para la inclusión de las CAC en el marco legal general de instituciones del Sistema Financiero.
- 2.2 Fortalecer la SIB para mejorar su eventual capacidad de supervisión de las CAC, lo que

implica metodología de supervisión (gabinete e in-situ), capacitación de personal, cambios organizacionales para atender a este nuevo tipo de institución, y asistencia técnica para el proceso de incorporación inicial.

- 2.3 Preparación de las CAC para adaptarse a los requerimientos de la SIB, lo que incluye ajustes de estatutos, de manuales de políticas y de procedimientos, del sistema de información y reportes, de control interno y de auditoría interna; así como capacitación del personal y directivos. Dependiendo de la situación particular de cada CAC se requerirá diferentes opciones de asistencia técnica para fortalecerlas.

3. Bancos comerciales: Aumentar la presión competitiva acompañando iniciativas de instalación de nuevos oferentes fortalecidos (no muchos), ofreciendo una variada gama de productos y servicios microfinancieros en gran escala.

Actualmente hay sólo dos bancos operando con microcrédito a una escala de significación: BANRURAL (por lejos el que detenta la más grande cartera de microcrédito) y BANCAFÉ. Ambos bancos han sido fortalecidos con asistencia técnica que les ha permitido construir las carteras que detentan. Se busca promover el fortalecimiento institucional de otros bancos para que canalicen recursos a la MIPYME y alcancen una cifra de ingresos netos con la microempresa tal que sea importante (o por lo menos no irrelevante) para la institución.

Se considera clave el fortalecimiento institucional de otros bancos de plaza que desarrollen un departamento de servicios microfinancieros, no sólo ofreciendo el producto de crédito tradicional para microempresarios, sino una amplia variedad de productos y servicios financieros. Es relevante que se pueda alcanzar una importante cobertura geográfica y no sólo concentrar sus actividades en la ciudad de Guatemala. El fortalecimiento de estas instituciones permitirá aumentar la competencia con aquellos que actualmente operan en el mercado, obligándolos a mejorar sus servicios, las condiciones en que son ofrecidos, entre otros, para beneficio de los usuarios.



A los efectos, el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, trabajará en colaboración con el Banco de Guatemala, la SIB y la Junta Monetaria con el apoyo de la cooperación internacional en la provisión de fondos a través de fondos no reembolsables para asistencia técnica. Dichos fondos se utilizarán como “zanahoria” para sufragar parcialmente los costos de arranque de las microfinanzas en bancos dispuestos a incursionar en el mercado para ocupar una cuota significativa del mismo.

Las actividades a realizar dentro de este componente serían:

- 3.1 Búsqueda y obtención de fondos no reembolsables; diseño de los criterios de calificación y operacionales para subvencionar los costos de arranque; y “venta” del esquema ante los posibles bancos³ interesados. En caso de entidades con experiencia en microfinanzas se puede considerar la expansión de las operaciones.
- 3.2 Puesta en marcha de las acciones de apoyo (ver lineamientos adelante del siguiente punto).

Principales lineamientos del fortalecimiento institucional en los oferentes, a realizar a través de asistencia técnica.

Las actividades de asistencia técnica a realizarse en los oferentes microfinancieros deberán adecuarse a cada tipo de institución y contendrán un componente de subvención parcial, es decir, de fondos no reembolsables exigiendo cofinanciamiento de los servicios o bienes a adquirir y resultados expresados en términos cuantitativos concretos que reflejen una expansión de las operaciones.

También se podrá considerar la compra de equipos, software, hardware, etc., para apertura de nuevas oficinas en el interior del país, áreas rurales y otros incentivos que les motiven a desarrollarse y fortalecerse a fin de poder ofrecer mayor cantidad de productos y servicios microfinancieros, con calidad y eficiencia, abarcando mayor cobertura geográfica.

Las características de la MIPYME, así como los problemas que enfrentan para acceder a servicios financieros y que han sido mencionadas anteriormente, implican la necesidad de analizar si las instituciones que atienden a la MIPYME tienen los elementos de control interno para compensar y equilibrar la falta de información confiable y las particularidades del sector.

Será necesario también, determinar si cuentan con las tecnologías microfinancieras adecuada para atender al sector de manera eficiente, a costos razonables, ofreciendo variedad de productos y servicios de fácil acceso y de acuerdo con las necesidades del sector.

Otro aspecto importante a considerar será la realización de estudios de mercado enfocados a la demanda para poder determinar el tipo de productos y servicios microfinancieros que requieren y las características que deben contener, en el caso de créditos: Plazos, frecuencias de pago, montos, garantías que pueden ofrecer, necesidades de inversión, etc.; en el caso de ahorros: Capacidad de ahorro, montos promedio de ahorro que pueden generar, frecuencia de sus ahorros, etc.; y en el caso de otros productos y servicios: Saber si reciben remesas del exterior, si necesitan realizar cambio de divisas, si requieren pagar servicios públicos, etc.

Con base en el análisis planteado, se necesitará desarrollar programas de fortalecimiento institucional para los diferentes oferentes de productos y servicios microfinancieros que incluyan:

- Aplicación de tecnologías microfinancieras adecuadas, capacitación teórica y en trabajo de campo de los funcionarios de estas instituciones, en la aplicación de las tecnologías mencionadas.
- Elaboración de manuales de políticas y procedimientos microfinancieros, reglamentos para diferentes productos microfinancieros: Productos de crédito (para inversión en capital de trabajo, para compra de activos fijos, para remodelación de vivienda, para compra de

³Puede incluirse una Sociedad de Microfinanzas o un banco que actualmente opere en microfinanzas. La clave consiste en que se amplíe considerablemente el nivel de operaciones microfinancieras y la competencia entre oferentes.



vivienda, para agricultura, para consumo, tarjetas de crédito de uso personal, tarjetas de crédito para compras a proveedores, etc.), productos de ahorro (cuentas de ahorros y tarjetas de débito), cambios, transferencias y remesas, entre otros servicios. El desarrollo de nuevos productos deberá considerar además, su aplicabilidad en áreas urbanas y rurales.

- Elaboración de formularios para los diferentes productos, capacitación en su uso y aplicación, elaboración de los manuales de utilización respectivos.
- Desarrollo de sistemas de remuneración adecuados al personal de las diferentes áreas de cada institución, y en general un fuerte fortalecimiento de las áreas de recursos humanos.
- Desarrollo de sistemas de información adecuados para la administración de los productos y servicios microfinancieros. Algunas instituciones requerirán la realización de inserciones en la compra de software y hardware, para fortalecer los departamentos de informática, que a la vez deben brindar soporte a las áreas contable, administrativa, de auditoría, entre otras. Además, los sistemas de información, deberán prepararse para poder brindar información al Banco de Guatemala, a la SIB y a las centrales de riesgos.
- Adecuación de los sistemas contables de acuerdo con la normativa y procedimientos desarrollados por la Junta Monetaria y el Banco de Guatemala.
- Realización de estudios de mercado para apertura de oficinas hacia el interior del país, en áreas rurales y estudio de factibilidad de las mismas.
- Elaboración de planes de negocios, planes estratégicos y cuadros de mando integrales, estrategias de promoción y posicionamiento aplicables a cada institución.
- Desarrollo e implementación de sistemas de control y monitoreo a través de indicadores financieros y de gestión, que puedan ser

aplicados por todas las instituciones. Que sirvan para la evaluación interna de cada entidad y para la comparación y evaluación con otras instituciones que operan en el mercado.

Al fortalecer institucionalmente a un grupo importante de entidades, se incrementará la presión competitiva la cual es consecuencia del fortalecimiento de oferentes que brinden servicios de calidad y puedan trabajar con economías de escala, las cuales después se pueden traducir en reducción de costos y por ende ofrecer tasas de interés más bajas. No se buscará la simple ampliación de la oferta en el sentido de que haya muchos más oferentes. Deberá haber más oferentes fortalecidos, con buenos productos, calidad en el servicio, amplia cobertura geográfica, rapidez de respuesta, agilidad de trámite y buena administración de cartera.

III. 3 Planes de acción para Servicios de Desarrollo Empresarial

Como ya se mencionó, entre los principales problemas que existen en el mercado de SDE para las MIPYME se encuentran la falta de información tanto desde el lado de la oferta como desde el lado de la demanda, la ausencia de iniciativas destinadas a la provisión de bienes públicos y a la superación de las fallas de mercado, la deficiencia de los mecanismos de facilitación destinados a promover el acceso de las MIPYME a los SDE y la falta de coordinación de las iniciativas existentes relacionadas con el desarrollo del mercado de SDE para las empresas del sector MIPYME.

Todo esto hace que las MIPYME no accedan a servicios adecuados a sus necesidades en lo que refiere a contenidos, modalidad de prestación, precio, etc., que los oferentes de SDE no cuenten con productos directamente orientados a las MIPYME y que las iniciativas de fomento del mercado de SDE para las MIPYME no tengan los resultados esperados en cuanto a alcance, calidad y escala. De esta forma, se tiene que los participantes de este mercado, oferentes y demandantes, se podrían beneficiar mutuamente por el incremento de la transacción de servicios adecuados y, sin embargo, no consiguen que el mercado tenga mayor volumen ni mayor calidad.



El plan de acción para el fomento del acceso de las MIPYME a Servicios de Desarrollo Empresarial adecuados enfrenta estos problemas a través de la implementación de una serie de instrumentos que han probado ser exitosos en otros países similares, adaptados a la situación guatemalteca.

De esta forma, la experiencia internacional nos muestra como “buena práctica” la utilización de un subsidio directo a la demanda, ya sea en la forma de bono (subsidio de monto fijo) o de Matching Grant (co-financiamiento variable), para estimular la adquisición por parte de las MIPYME de dichos servicios, fortaleciendo la demanda efectiva. El empresario debe hacerse cargo de pagar parte del servicio, a fin de que controle su calidad. Esto es posible dado que se ha encontrado que existe disposición al pago por parte de las MIPYME de los SDE, al mismo tiempo que las justificaciones de la intervención estatal en el mercado de SDE debido a la existencia de fallas de mercado (externalidades e información asimétrica) sólo justifican un subsidio parcial. Por otra parte, es fundamental la existencia de condiciones de mercado que faciliten el encuentro entre la oferta y demanda, tales como información sobre los oferentes y demandantes, sistemas de certificación y calificación y seguimiento de la calidad de la oferta.

El objetivo es mejorar el acceso de las MIPYME y sus trabajadores a una más amplia gama de servicios de desarrollo empresarial acordes a sus necesidades. Para lograr un impacto sostenido en el sector de las MIPYME se requiere que el acceso a los servicios de desarrollo empresarial sea sostenible y que existan condiciones para que los servicios actuales se profundicen y se generen nuevos servicios a precios de mercado, que aseguren la sostenibilidad del mercado una vez que la intervención pública, que debe ser temporal, cese.

En este caso, los planes de acción deben considerar las particularidades que tienen los SDE, ya que los instrumentos de apoyo varían en función de las características del servicio que se considere, y a la vez, del tipo de empresa a la cual está dirigido. Por otro lado, es esencial centrarse en una especialización de funciones, con el sector privado proveyendo los SDE y el sector público en el rol de regulador y normalizador del mercado.

Un caso aparte es el presentado en lo que respecta a la oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial, ya que en muchos casos ésta no tiene el suficiente desarrollo de productos como para generar una variedad y calidad suficiente como para abastecer las necesidades y demandas del sector MIPYME. Por esto se presenta necesario un componente dirigido a fortalecer a los proveedores de SDE para el sector, con una estrategia similar a la utilizada para la demanda: co-financiamiento parcial y directo.

Los proyectos que se proponen para la implementación de dicha estrategia son:

III. 3.a Programa de Fomento de los Servicios de Desarrollo Empresarial

Se propone desarrollar el mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial, específicamente, la capacitación externa y en planta, tutorías, asistencia técnica, diagnóstico, servicios de comercialización, acceso a mercados, asociatividad e información para las MIPYME, como estrategia para incrementar la competitividad de las MIPYME.

Para este fin, es necesario considerar que se contarán con diferentes instrumentos complementarios, de manera de que tengan impacto sobre la productividad y competitividad de las MIPYME:

1. La distribución de información sobre la oferta y demanda de SDE que transparente el mercado, considerando las características de bien público de la información referente a las posibilidades de aprovechamiento de los SDE por parte de las MIPYME en relación con el crecimiento de la empresa.
2. La utilización de mecanismos de bonos o *Matching Grant* para co-financiar parte del costo de los SDE, debiendo el empresario afrontar el monto restante, para estimular la demanda de dichos servicios e “internalizar” las externalidades positivas que puedan existir. Al mismo tiempo, se buscará incentivar de esta manera que los oferentes de SDE desarrollen productos pertinentes y adecuados para las MIPYME.



3. La creación y permanente actualización de un Directorio Nacional de Oferentes de SDE, con un sistema de calificación, que permita a las MIPYME ahorrar en costos de transacción en la búsqueda de proveedores de servicios por un lado, y por el otro, que garantice un mínimo de calidad de los SDE que se ofrezcan en el marco del Programa, disminuyendo los problemas que genera la existencia de información asimétrica entre las partes.
4. El establecimiento de reglas claras e invariantes en el tiempo, como parte de un mecanismo institucional estable de apoyo a la MIPYME.

A través de estos cuatro elementos se sientan las bases para la construcción de un mercado de SDE sostenible que permita que un importante número de MIPYME y sus trabajadores acceda a este tipo de servicios y puedan mejorar su competitividad y productividad.

Las actividades previstas en este Programa son:

1. Se contratará un estudio para el diseño del Programa de Fomento de los Servicios de Desarrollo Empresarial, que incluya un análisis del mercado de SDE en Guatemala (oferta y demanda), considerando el tipo de servicios que fomentará el programa, el grupo meta al cual van dirigidos y el instrumento (bonos o Matching Grant) a ser utilizado para cada uno de ellos en particular. Dicho estudio deberá comprender un análisis de las instituciones guatemaltecas que podrían actuar como segundo piso de los programas, en un marco de gestión descentralizada de las políticas públicas.
2. Gestión de recursos y conformación del fondo.
3. El CONACE contrataría la/s entidad/es de segundo piso, que operarían las diferentes líneas del Programa, de acuerdo con el grupo meta y con el tipo de SDE.
4. El CONACE con la coordinación del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME llevará adelante una campaña de difusión de información sobre las diferentes líneas de

fomento al mercado de SDE que se ejecuten, y sobre las ventajas de la contratación de ese tipo de servicios.

5. Las entidades de segundo piso establecerán un Sistema de Información Referencial para orientar a las MIPYME sobre la oferta existente en materia de SDE, para que tengan una mejor base para la adquisición de dichos servicios. Al mismo tiempo, generará información sobre demandas insatisfechas de SDE que tengan las empresas para ser distribuidas a los oferentes de SDE que participen en el programa. También se establecerá un Sistema de Calificación de Oferentes, que realice un ranking de los mismos, de manera que las MIPYME puedan ejercer control sobre la calidad de los servicios recibidos, además de que los proveedores de SDE tendrán un incentivo para generar reputación en el marco del Programa.
6. Las entidades de segundo piso serán las encargadas de la gestión y ejecución directa de los programas, instalando los mecanismos de co-financiamiento (bonos o Matching Grant) que se utilicen y otorgando el co-financiamiento a los empresarios. Estos mecanismos deben tener las siguientes características: a) co-financiamiento directo y parcial; b) pago al final del SDE y con la aprobación del empresario del servicio; c) el mecanismo debe estar basado sobre las negociaciones directas entre proveedores y empresarios.
7. El CONACE contrataría una entidad de supervisión de manera externa para el monitoreo y supervisión del Programa.

El esquema propuesto para la ejecución del Programa establece tres niveles o pisos para su operación: i) el tercer piso lo ejerce el CONACE bajo la dirección del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME; ii) el segundo piso lo constituyen las entidades ejecutoras del Programa; iii) y el primer piso está conformado por los oferentes de SDE y las MIPYME.

El CONACE llamará a concurso para contratar la o las entidades que actuarán en el segundo piso del Programa y realicen las actividades descritas arriba.



El CONACE, como tercer piso, tendrá la responsabilidad de: a) evaluar la pertinencia de las solicitudes de co-financiamiento de las entidades de segundo piso; b) verificar el cumplimiento de los requisitos de acceso al Programa; c) evaluar, monitorear y asesorar a las entidades de segundo piso; y d) suministrar los instrumentos de aplicación tales como formularios de pre-diagnóstico, contratos tipo, certificaciones de conformidad con los servicios, etc.

Las funciones de las entidades ejecutoras del segundo piso serán: a) atender la demanda de los empresarios e informarlos sobre el Programa, verificando su elegibilidad a través de la documentación que presenten; b) aplicar los instrumentos proveídos por el CONACE; c) apoyar a los empresarios en la presentación de la solicitud de co-financiamiento; d) mantener información actualizada sobre las acciones de los SDE; e) velar por la correcta administración de los recursos públicos.

Las funciones de la entidad de supervisión serán: a) verificar en terreno la elegibilidad de las MIPYME; b) verificar la elegibilidad de los oferentes de SDE; c) supervisar la prestación de los SDE.

El oferente debe inscribirse en el programa para recibir una certificación que lo califica como tal, brindar servicios de calidad, presentar la documentación para el reembolso correspondiente del porcentaje del costo del servicio cubierto por el programa y colaborar con los sistemas de seguimiento y control que diseñe el CONACE y el segundo piso.

Para participar en el programa, los empresarios presentan una solicitud a las entidades ejecutoras, una vez aprobada pagan la parte del costo de los servicios que les corresponde, y al concluir la prestación del servicio manifiestan su conformidad con el mismo autorizando que el programa le pague al oferente.

III. 3.b Programa de Fortalecimiento de la Oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial

El objetivo del Programa es fortalecer la oferta de SDE en el ámbito de oferentes y proveedores de servicios, que se encuentren registrados en un directorio que mantendrán las entidades ejecutoras de segundo piso, para que ofrezcan servicios de calidad y orientados al sector de la MIPYME, con el desarrollo de nuevos productos.

Las actividades que se desarrollarían son:

1. Informar a los diferentes actores públicos, privados y a la cooperación sobre los alcances y las ventajas del mecanismo de tres pisos.
2. Fortalecer técnicamente a los oferentes de SDE que se encuentran en el primer piso del Programa, mediante un mecanismo de co-financiamiento (*Matching Grant*) para estimular la mejora e innovación metodológicas en los servicios de apoyo a la MIPYME.
3. Realizar estudios y eventos que mejoren el conocimiento y difundan la información recolectada por el Programa de Fomento de los Servicios de Desarrollo Empresarial sobre las necesidades y demandas de las MIPYME y sobre el funcionamiento del Programa en general.
4. Realizar eventos, talleres para promover la coordinación y las alianzas entre proveedores de servicios para desarrollar nuevos SDE o para ampliar la cobertura de los existentes.
5. Desarrollar un sistema de calificación, certificación y especialización de los oferentes de servicios incluyendo un sistema de seguimiento y monitoreo de la calidad del servicio, que permita elaborar un Ranking de Oferentes en términos cuantitativos.

De esta forma, se puede apreciar que estos instrumentos están orientados a solucionar cada uno de los problemas que obstaculizan el desarrollo del mercado de SDE para las MIPYME. Mediante la provisión del bien público información se salva la



falla de mercado relacionada con este factor a la vez que el subsidio parcial a la demanda de SDE por parte de las MIPYME cumple una variedad de funciones, como son (i) fomenta directamente el acceso de las empresas a los SDE, al reducir el riesgo de la inversión, (ii) incrementa la demanda de SDE, generando una mayor presión sobre los oferentes para la prestación de servicios que se adecuen a las necesidades del sector, (iii) genera experiencia de negociación en este mercado, tanto de los demandantes, los empresarios y trabajadores del sector MIPYME, como de los oferentes de SDE, los que se enfrentan, en muchos casos a un nuevo tipo de clientes, como son las MIPYME, y (iv) le permite al empresario experimentar los beneficios de este tipo de servicios, sentando las bases, junto con el punto anterior, para la futura contratación independiente de este tipo de servicios.

Adicionalmente, el Proyecto de Fortalecimiento de la Oferta de SDE busca resolver directamente el problema de la inadecuación de los servicios a las necesidades de las MIPYME al proveer el bien público información y orientar a los oferentes respecto de las necesidades específicas de las demanda y al facilitar el desarrollo de productos más adecuados a dichas necesidades, en lo que respecta a contenidos, modalidad de prestación, precio y demás características, mediante la implementación de un subsidio parcial.

III. 4 Planes de acción para la simplificación de barreras administrativas

Del estudio realizado, se ha podido determinar que los principales aspectos que inciden directamente sobre el alto índice de informalidad que existe en el sector son, entre otros (i) existe una seria dificultad para las MIPYME para recolectar información sobre los trámites y requisitos para acceder a la formalización, (ii) hay una multiplicidad de trámites que deben hacer las MIPYME, una multiplicidad de requisitos que deben reunir y una multiplicidad de lugares físicos a los que deben acudir, (iii) existe una excesiva burocratización de los trámites, con exigencias que se repiten en las diferentes instancias y que quitan eficiencia al proceso y lo retrasan en días, y, finalmente, (iv) los empresarios no consideran

que la formalidad les reporte un beneficio, para ellos, sus trabajadores o su empresa, por lo que presentan poco interés en formalizarse.

De esta forma, para solucionar cada uno de estos problemas y facilitar el acceso a la formalización de las MIPYME se propone que el Ministerio de Economía, a través del Viceministerio de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, sea el ente rector y coordinador de las políticas y propuestas a nivel inter-institucional en materia de simplificación administrativa, para lo cual deberá realizar lo siguiente:

1. Análisis de legislación fiscal que afecta al sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y proponer ante la Superintendencia de Administración Tributaria las modificaciones correspondientes.
2. Propuesta de creación de Ventanilla Única para simplificación de trámites administrativos para formalización de empresas y de información sobre programas e instrumentos de apoyo a la MIPYME existentes. Esto lo deberá coordinar con las diferentes instituciones como el Registro Mercantil, la Superintendencia de Administración Tributaria, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y las municipalidades.
3. Se debe desarrollar y aprobar la Ley de Simplificación Administrativa, la cual deberá perseguir la simplificación y racionalización de los procedimientos administrativos a fin de que los órganos del Estado, actúen con apego a las normas de celeridad, eficacia y espíritu de servicio a favor de la población en general.
4. Estudio para formalizar en el ámbito regional los Consejos Regionales de la MIPYME, conformada por: El Registro Mercantil, La Superintendencia de Administración Tributaria, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, las municipalidades y las asociaciones y gremios de la MIPYME, con el objetivo de tener una mesa de dialogo y discusión que ayude a homologar los trámites de simplificación y temas que afectan al sector.



5. Promover la definición de políticas que favorezcan la formalización de empresas de menor dimensión: Así, en el ámbito fiscal, el sector informal debe pagar impuestos, debe poder acceder a las prestaciones formales (jubilación, seguro social entre otros), deben poder acceder al crédito formal y de los sistemas de formación profesional y capacitación.

De esta manera, con la Ventanilla Única se reducen las exigencias de requisitos para las MIPYME, los lugares físicos a los que debe acudir y los trámites que debe realizar, haciendo que el empresario dedique menos tiempo a esta actividad, la que no le resulta directamente rentable. Con el análisis y reforma de la normativa vigente se lograría la reformulación de los mecanismos de formalización, disminuyendo los tiempos de proceso de las solicitudes de formalización y los requisitos que debe reunir la MIPYME y, lo más importante, se determinarían los beneficios a los que los trabajadores, empresarios y/o empresas acceden por formalizarse, los cuales podrían ser, entre otros y según lo mostrado por las experiencias internacionales: (i) Acceso al sistema financiero formal, (ii) Acceso a programas de compras gubernamentales, (iii) Acceso al seguro médico, (iv) Acceso al sistema de jubilaciones y pensiones, etc.

III. 5 Planes de acción para el Sistema de Información Sectorial y Evaluación de Impacto

En lo que respecta a la información sobre el sector de la MIPYME, los problemas principales son dos, el primero es la falta de información fidedigna sobre el sector y, el segundo, en parte causante del primero, es la ausencia de mecanismos estandarizados y sistemáticos, con una orientación de mediano y largo plazo, de relevamiento de información sobre la MIPYME. También como parte de este último problema, no existen sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación de impacto de las iniciativas actuales y futuras sobre las MIPYME.

Todo esto hace que sea muy difícil llegar a datos precisos sobre el sector de la MIPYME, que sea difícil comparar los datos de diferentes estudios por la carencia de uniformidad en los múltiples métodos

parciales de recolección de información que existen actualmente y, finalmente, que no se tenga una idea precisa y estandarizada de la eficacia y eficiencia de las iniciativas que afectan al sector.

Por todo esto, la propuesta de acción en lo que respecta a información sectorial es la siguiente.

III. 5.a Generación de información sobre la MIPYME

En esta área, el objetivo que se plantea es el de generar y difundir información de calidad y permanente sobre la evolución del sector de las MIPYME y la evaluación e impacto de los programas. Esta información servirá de herramienta fundamental para la toma de decisiones de Política, para el mejoramiento de los instrumentos de apoyo a las MIPYME, de manera de alcanzar economías de aprendizaje y maximizar los beneficios de los proyectos, al mismo tiempo de dar transparencia a la intervención del gobierno en los mercados de servicios empresariales; mejorar la recolección y disposición de información estadística general, para tener mayor calidad de información sobre el entorno que rodea a la MIPYME.

Para cumplir con este objetivo, será necesario:

1. Establecer un sistema confiable de recolección de información permanente y básica de las MIPYME que genere información confiable, tanto sobre las características de las empresas que conforman el sector, como sobre los cambios en su estructura para poder orientar mejor las políticas hacia el sector.
2. Montar un sistema de evaluación de impacto de los programas de apoyo a las MIPYME que permita i) medir el impacto final en las empresas, ii) medir el impacto en el mercado de servicios de apoyo a las empresas, y iii) dar seguimiento a la ejecución de los componentes fundamentales de los programas.

Al interior del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME se deberá establecer una comisión para la elaboración de los términos de referencia para el montaje y manejo de los sistemas de seguimiento



sectorial y de evaluación de impacto, y contratará su diseño y montaje. Esto deberá ser coherente con la estrategia del Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE), sobre la recolección de información.

III. 5.b Mejora de información estadística

Actualmente, se hace necesario la creación de una Política nacional de estadística integral que establezca directrices de corto y largo plazo. Adicionalmente, es muy importante que funcione de manera coordinada el Sistema Estadístico Nacional con el objetivo de generar mayor información estadística y de acuerdo con la demanda real existente.

Esta Política debe ir orientada a garantizar que el Instituto Nacional de Estadística que es la unidad encargada de recopilación y procesamiento de datos, cuente con los suficientes recursos materiales, humanos y financieros para que funcione correctamente, en un marco de modernización de la institución. De manera adicional, esta Política

debe estar orientada no sólo a lo expuesto anteriormente, sino además a lograr una mayor divulgación de la información.

En materia económica, el Instituto Nacional de Estadística debe seguir con los esfuerzos de actualización de las distintas estadísticas económicas. Se hace necesario además, la realización dentro de la Política Nacional de Estadística, de un apartado que tienda a establecer el número de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas formales e informales, con el fin de establecer el número exacto de unidades económicas. Adicionalmente, el INE deberá generar información sobre las necesidades de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financieros, oferta y demanda de servicios, así como información relevante para el sector.

Es necesario asignar los suficientes recursos para realizar encuestas que permitan obtener indicadores de corto plazo, con el fin de poder evaluar la actividad económica y empresarial de Guatemala.



III. 6 Escenario Previsto

Cuadro 9
Escenario previsto a nivel del objetivo general (Horizontal 5 años)

Indicador	Escenario actual	Escenario previsto	Medio de concreción
Mejorar la productividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas guatemaltecas			
% de Contribución del sector MIPYME al PIB	37%	40%	A un horizonte de 5 años. Incrementar la productividad de las empresas y el número de empresas que participen del sector.
% de PYME con experiencia en exportación	8.5%	12%	Incrementar la competitividad de las PYME aprovechando las oportunidades que generan los tratados de libre comercio, mediante el Programa de Fomento de los SDE a través de la promoción de las exportaciones, aumento del financiamiento en plazos y montos, y la superación de las barreras arancelarias.
Cantidad de trabajadores del sector MIPYME	3,570,000	4,000,000	A un horizonte de 5 años. Mejorar la productividad y crecimiento del sector, mediante nuevas empresas, mejora de las existentes y otras medidas que generen bienestar en el trabajo del sector.
% de participación del sector MIPYME en el total de población Ocupada	85%	85%	Se espera que este indicador no decrezca, acompañado de medidas macroeconómicas que generen crecimiento de la economía.
Cantidad de MIPYME (excluyendo unipersonales) (a determinar)	-	-	A un horizonte de 5 años. Incrementar del número de empresas por medio del Programa de Fomento de los SDE y el pasaje de empresas de subsistencia a crecimiento ampliado, ligado a mejoras en el acceso al financiamiento.
% de contribución de la MIPYME a la recaudación tributaria (a determinar)	-	-	El aumento de productividad y competitividad, sumado a los mecanismos de simplificación administrativa debería permitir un mayor aporte del sector a los gastos del Estado.



Cuadro 10
Escenario previsto a nivel de los objetivos previstos (Horizontal 5 años)

Indicador	Escenario actual	Escenario previsto	Medio de concreción
Mejorar la productividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas guatemaltecas			
% de implementación del CONACE	0%	100%	Ejecución de las actividades de implementación de la Política.
% de implementación del Banco de Segundo Piso	0%	100%	Sanción de la Ley de Creación de la Banca de Segundo Piso
% de implementación de la Unidad de Microfinanzas de la Superintendencia de Bancos	0%	100%	Ejecución de las actividades de implementación de la Política.
% de presupuesto destinado al Viceministerio de la MIPYME en relación con el PIB	0.13%	0.2%	A un horizonte de 5 años. Se sanciona la Ley del Sistema de Competitividad Sectorial y se logra mayor apoyo a la Política.
% de presupuesto destinado al Sistema Nacional de Apoyo a la MIPYME en relación con el PIB	0.3%	1.2%	La Política establecida y coordinada, la Ley sancionada, la Banca de Segundo piso operando y el CONACE funcionando, permiten establecer esos indicadores.
Cantidad de reuniones de las mesas de concertación público-privadas por año	0	6	Se espera que las iniciativas planteadas por medio de la ley de creación del sistema, en donde se establezcan con precisión los mecanismos de coordinación y concertación, permitan lograr estos resultados.
Monto anual invertido en proyectos de apoyo a la MIPYME (Estado Nacional, cooperación internacional, instituciones privadas, etc.) (US\$)	10,000,000	25,000,000	Como resultado de lo anterior se espera aumentar el apoyo público, privado y de la cooperación internacional al sector.
% de recursos de apoyo a la MIPYME que se canalizan a través del CONACE	0%	75%	Se crea el CONACE y se realizan las tareas de coordinación de iniciativas, especialmente con los cooperantes internacionales y las instituciones interesadas en destinar fondos al fomento de la MIPYME.
Mercado de Servicios Financieros para la MIPYME fortalecido			
Atención del Mercado Total de la MIPYME. Volumen de Cartera de Clientes del Sector MIPYME atendidos en sus necesidades de Servicios Financieros.			A un horizonte entre 3 a 5 años. Triplicar el saldo de cartera MIPYME del mercado total. A través del Fortalecimiento de los Oferentes de Servicios Financieros, el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros adecuados al sector, considerando sus necesidades y particularidades y a través de la creación, consolidación y fortalecimiento de la Banca de Segundo Piso para ofrecer refinanciamiento a los operadores de Servicios Financieros. Parte de este crecimiento, se generará como efecto de las políticas y estrategias que se adopten para la consolidación de la Banca de Segundo Piso, la asistencia técnica que se brinde para el fortalecimiento de los operadores actuales y nuevos de servicios financieros y el crecimiento de la cartera de créditos a la MIPYME de la Banca de Segundo Piso.



Indicador	Escenario actual	Escenario previsto	Medio de concreción
<p>Volumen colocado de los fondos de refinanciamiento para préstamos a MIPYME: Programa Global incluye fondos del programa y fondos de las IFI + Programa Nacional (en millones de dólares).</p>			<p>A un horizonte entre 3 a 5 años. Duplicar el saldo de cartera MIPYME alcanzado a través de los Programas Nacional y Global. Para ello, se debe incrementar la cantidad de créditos a 2.8 veces, a un promedio de crédito de US \$ 800, para lograr la profundización en el sector de la MIPYME. El monto promedio de crédito, será inferior al actual. Consolidar los Programas Global y Nacional administrados por MINECO, a fin de conformar la Banca de Segundo Piso. Lo cual requiere de la aprobación de la correspondiente estructura de esta banca y la aprobación de las leyes, reglamentos y procedimientos que le regirán. Conseguir fondos a través de cooperaciones internacionales para fortalecer la Banca de Segundo Piso. Conseguir fondos no reembolsables para asistencia técnica a la banca de segundo piso. Se estima un monto aproximado de entre 2 a 3 millones de dólares.</p>
<p>Cantidad de créditos otorgados: Programa Global (Dic. 03)+ Programa Nacional (Estimado)</p>			<p>A un horizonte entre 3 a 5 años. Incrementar la cantidad de créditos a 2.8 veces, con un monto promedio de US \$ 800 con mayor cantidad de oferentes de Servicios Financieros fortalecidos a través de asistencia técnica. Se necesitará conseguir fondos no reembolsables para la asistencia técnica. Se estima un monto de entre 3 a 5 millones de dólares.</p>
<p>Promedio de crédito otorgado (Programa Global, se asume un monto similar para el caso del Programa Nacional)</p>	<p>US\$ 1,080</p>	<p>US\$ 800</p>	<p>Fortalecer a los oferentes de Servicios Financieros a fin de que puedan llegar a mayor cantidad de clientes del sector de la MIPYME y aplicando tecnologías adecuadas puedan profundizar en el sector.</p>
<p>Diversificación de productos y servicios para el sector de la MIPYME: (Crédito a MIPYME para consumo, para compra de activos fijos, <i>leasing</i>, para vivienda y refacción de vivienda, tarjeta de crédito ahorro, tarjeta de débito, transferencias, cambios, pago de servicios, etc.)</p>	<p>N.D.</p>	<p>6</p>	<p>Subsidios a través de asistencia técnica no reembolsable para fortalecimiento institucional a los oferentes: Capacitación de oficiales de crédito y mandos medio, subsidiar costos de arranque, apertura de agencias en el interior del país, desarrollo de nuevos productos y servicios financieros. Para generar un fuerte impacto positivo con la implementación de la Política Nacional de Fomento al Sector. Los subsidios deben estar dirigidos a la oferta, para su fortalecimiento, formalización, ampliación de los productos y servicios que ofrecen. No subsidiar el costo financiero, a través de las tasas. Las tasas de interés son libres y se regulan por la competencia de mercado.</p>
<p>Concentración de línea de crédito del Programa Global en una sola IFI (concentración en Banrural)</p>	<p>71.9%</p>	<p>30%</p>	<p>Propiciando la competencia a través del fortalecimiento de otros oferentes que puedan acceder a los recursos de los programas o de la Banca de Segundo Piso y estableciendo límites de refinanciamiento a los oferentes.</p>



Indicador	Escenario actual	Escenario previsto	Medio de concreción
Cantidad de operantes de Servicios Financieros con cartera de créditos MIPYME superior a 5 millones de dólares (BANRURAL, GÉNESIS, BANCAFE)	3	10-15	Fortalecimiento de operadores nuevos o actuales que puedan alcanzar importantes niveles de cartera al sector de la MIPYME y compitan con economías de escala.
Cantidad de operantes de Servicios Financieros con cartera de créditos MIPYME superior a 1 millón de dólares (IMF de REDIMIF, OPD y CAC)	N.D.	20	Fortalecimiento de operadores nuevos o actuales que puedan alcanzar medianos niveles de cartera al sector de la MIPYME y compitan con economías de escala.
Porcentaje de mora mayor a 30 días sobre saldo en riesgo, de la cartera de los programas o de la Banca de Segundo Piso.	N.D.	10%	El fortalecimiento institucional, se debe reflejar en mayor cantidad de operadores compitiendo en el mercado, lo cual generará disminución de tasas, mejora en los servicios ofrecidos y también una adecuada administración de sus carteras de crédito.
Porcentaje de mora mayor a 90 días sobre saldo en riesgo, de la cartera de los programas o de la Banca de Segundo Piso.	N.D.	3%	El fortalecimiento institucional, se debe reflejar en mayor cantidad de operadores compitiendo en el mercado, lo cual generará disminución de tasas, mejora en los servicios ofrecidos y también una adecuada administración de sus carteras de crédito.
Concentración geográfica de los préstamos (Boletín Estadístico del Bco. Gt.)			
Departamento de Guatemala	85.6%	50%	Ampliación de la cobertura geográfica de los actuales y los nuevos oferentes de Servicios Financieros. Orientación a la demanda potencial en el interior del país.
Resto del país	14.4%	50%	Ampliación de la cobertura geográfica de los actuales y los nuevos operadores de Servicios Financieros. Orientación a la demanda potencial en el interior del país.
Mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial ampliado			
Monto total de co-financiamientos acordados (a determinar en las consultorías de diseño de los componentes)	-	-	Ejecución de las actividades de implementación de la Política.
Volumen de transacciones anuales (US\$) (a determinar con el Sistema de Información Sectorial implementado)	-	-	La coordinación del Viceministerio y del CONACE permitirán ampliar las inversiones en SDE a través del fortalecimiento de este mercado. Eliminación de fallas de mercado, intervenciones inteligentes y difusión de una cultura de productividad.
% de trabajadores del sector MIPYME que acceden anualmente a capacitación en relación con el total de ocupados en el sector	5%	7%	El Programa de Fomento a SDE funcionando estimulará a las empresas y a sus trabajadores a invertir en servicios de capacitación, así como la ampliación de la cobertura a otras regiones del país.



Indicador	Escenario actual	Escenario previsto	Medio de concreción
% de MIPYME que acceden anualmente a otros SDE	3%	5%	El Programa de Fomento a SDE y a la innovación de productos y servicios funcionando estimulará a las empresas a invertir en servicios innovadores y mediante el co-financiamiento del costo de los mismos.
% de servicios transados fuera del área metropolitana de Guatemala	20%	30%	El Programa de Fomento a la Oferta de SDE funcionando estimulará a los oferentes a trasladar su oferta al interior del país.
Cantidad de oferentes de SDE registrados (a determinar en las consultorías de diseño de los componentes)	-	-	Ejecución de las actividades de implementación de la Política.
Cantidad de oferentes de SDE acreditados (a determinar en las consultorías de diseño de los componentes)	-	-	Ejecución de las actividades de implementación de la Política.
Marco Regulatorio del sector MIPYME simplificado			
Cantidad de Ventanillas Única de Atención implementadas	0	8	Ejecución de las actividades de implementación de la Política.
Número de MIPYME formalizadas (a determinar con el Sistema de Información Sectorial)	-	-	Mediante la simplificación administrativa se espera llegar a estos resultados al cabo de 5 años de ejecución de la Política.
Días promedio de duración del trámite de formalización	90	15	La reingeniería de procesos impulsada por la Ley del Sistema de Competitividad de la MIPYME y el rol de coordinación del Viceministerio y del CONACE permitirán tener el poder para lograr la simplificación.
Cantidad de trámites necesarios para acceder a la formalización	21	10	La reingeniería de procesos impulsada por la Ley del Sistema de Competitividad de la MIPYME y el rol de coordinación del Viceministerio y del CONACE permitirán tener el poder para lograr la simplificación.
Cantidad de lugares a los que se debe concurrir para la formalización	8	1	La reingeniería de procesos impulsada por la Ley del Sistema de Competitividad de la MIPYME y el rol de coordinación del Viceministerio y del CONACE permitirán tener el poder para lograr la simplificación.
Sistema de Información Sectorial instalado			
Cantidad de indicadores del sector MIPYME existentes	0	100	La Política define un Programa de Información Sectorial y de alta coordinación con las instituciones responsables del sistema estadístico permitirán lograr este resultado.
Cantidad de MIPYME que se registran en el sistema	0	7,000	Establecimiento de un Sistema de Información Empresarial de tipo obligatorio, ligado al sistema tributario simplificado.
Cantidad de estudios publicados anualmente sobre el sector basados en información del Sistema	0	3	El sistema de información sectorial, el fondo de estudios, el sistema de información empresarial, sumado a la simplificación administrativa van a generar información amplia sobre el sector y permitir la generación de nuevos estudios.



III. 7 Sostenibilidad de la Propuesta de Política

Cuadro 11
Sostenibilidad de la Política por ámbito de actuación

Estrategia/ámbito de actuación	Efecto	Implicancia para la sostenibilidad
Reforma y Fortalecimiento del Marco Institucional y de la Capacidad Reguladora		
Macro	<p>Establecimiento de un marco institucional adecuado para la ejecución de Políticas MIPYME de mediano y largo plazo</p> <p>Creación y consolidación del CONACE.</p>	<p>Incremento en la capacidad de regulación, control y recaudación. Incremento de eficiencia en el diseño y ejecución de políticas (Ahorro de recursos respecto de la situación actual)</p> <p>Incremento de la eficiencia en la administración de recursos y en la ejecución de actividades.</p> <p>Existencia de un Consejo de acción sobre la MIPYME, con visión y lineamientos generales de largo plazo.</p>
Meso	Fortalecimiento de las instituciones facilitadoras.	Instituciones privadas con mayor capacidad de intermediación y facilitación en el sector MIPYME
Micro	Entorno institucional y legal apropiado y propicio al desarrollo del sector MIPYME y sus mercados.	<p>Mayor volumen de transacciones en el mercado.</p> <p>Mayor cantidad de MIPYME formalizadas.</p> <p>Mayor cantidad de empresarios y trabajadores del sector MIPYME acceden a los beneficios de la legalidad.</p> <p>Todo esto implica que existen más posibilidades de que se produzca un incremento en la recaudación impositiva, permitiendo una mayor dedicación de recursos a las actividades de fomento del sector MIPYME.</p>
Servicios Financieros		
Macro	Establecimiento de un sistema de fomento de la bancarización y acceso al sistema financiero por parte de las MIPYME	Mayor capacidad de control sobre el sistema financiero por parte de la administración pública. Incremento de la eficiencia en el diseño y ejecución de iniciativas.
Meso	Establecimiento de la Banca de Segundo Piso para facilitar el funcionamiento del sistema financiero para MIPYME.	Banca de Segundo Piso actuando de forma sostenible al facilitar fondos a las IFI e IMF, recuperando costos y generando excedentes que se pueden destinar al subsidio de externalidades positivas en otras áreas y a la superación de fallos de mercado. Posibilidad actuación contra cíclica en la fase negativa del ciclo económico.
Micro	Incremento en la oferta de SF para las MIPYME por el incremento de oferentes y por el desarrollo de nuevos servicios. IFI e IMF ofrecen servicios financieros adecuados para las MIPYME. Las MIPYME acceden al sistema financiero.	<p>IFI e IMF actuando a condiciones de mercado, captando ahorro, recuperando costos y generando excedentes destinados al incremento y mejora de la oferta servicios financieros para las MIPYME.</p> <p>Incremento del volumen de actividades de las MIPYME al acceder a financiamiento competitivo.</p> <p>Incremento en la recaudación impositiva por el incremento de actividades del sistema financiero y del sector MIPYME, lo que posibilita una mayor dedicación de recursos a iniciativas de fomento de las MIPYME en esta u otras áreas.</p>
Servicios de Desarrollo Empresarial		
Macro	Establecimiento de un sistema de fomento del mercado de SDE para MIPYME	Incremento de la capacidad de accionar sobre el mercado de SDE para las MIPYME. Incremento de la eficiencia en el diseño y ejecución de iniciativas.



Estrategia/Ambito de actuación	Efecto	Implicancia para la sostenibilidad
Reforma y Fortalecimiento del Marco Institucional y de la Capacidad Reguladora		
Meso	Desarrollo de las capacidades de facilitación e intermediación en el mercado de SDE para MIPYME por parte de las instituciones de apoyo al sector.	Incremento en la capacidad de intermediación y facilitación por parte de las Instituciones de apoyo al sector MIPYME.
Micro	Se incrementa en la Oferta de SDE para las MIPYME por el incremento de oferentes y por el desarrollo de nuevos servicios. Se adecuan la oferta de SDE a las necesidades de las MIPYME Las MIPYME acceden al SDE adecuados a sus necesidades.	Incremento del volumen de actividades en el mercado de SDE por el incremento de la oferta, el desarrollo de productos mas adecuados y la mayor capacidad de compra por parte de las MIPYME. Incremento del volumen de actividades de las MIPYME en el mercado de productos al acceder a SDE adecuados. Mayor experiencia de negociación y contratación, tanto de la oferta como de la demanda, lo que abre una vía de sostenibilidad del mercado de SDE desarrollado a través del propio mercado. Incremento en la recaudación impositiva por el incremento de actividades en el mercado de SDE y en el mercado de productos del sector MIPYME, lo que posibilita una mayor dedicación de recursos a iniciativas de fomento de las MIPYME, especialmente en lo que refiere a la superación de fallas de mercado y al aprovechamiento de externalidades positivas. Posible dedicación de un porcentaje de las utilidades de la Banca de Segundo Piso al fomento del mercado de SDE.
Simplificación de barreras administrativas		
Macro	Incremento de la eficiencia en la administración de los diferentes trámites.	Incremento del poder de regulación sobre las MIPYME y disminución de sus costos. Posibilidad de incremento de la recaudación impositiva, por el incremento de las MIPYME formales.
Meso	Desarrollo de las capacidades de facilitación en lo referente a los trámites legales de las MIPYME.	Incremento de la capacidad de intermediación de las instituciones de apoyo al facilitar la formalización de las MIPYME
Micro	Incremento del número de MIPYME formales y legalmente constituidas	Incremento del volumen de actividades de las MIPYME en el mercado de productos al acceder a los beneficios de la legalidad. Incremento en la recaudación impositiva por el incremento de actividades del sector MIPYME, lo que posibilita una mayor dedicación de recursos a iniciativas de fomento sobre el sector.
Sistema de Información Sectorial y Evaluación de Impacto		
Macro	Se cuenta con información relevante y fidedigna sobre el sector MIPYME.	Incremento de la capacidad de diseñar, instrumentar y monitorear iniciativas de apoyo al sector. Incremento de la eficiencia en las actividades anteriores.
Meso	Se cuenta con información relevante y fidedigna sobre el sector MIPYME.	Incremento de los conocimientos sobre el sector mediante la realización de estudios. Incremento de la capacidad de actuar sobre el sector MIPYME y mejora de la eficiencia de tales actuaciones.
Meso	Las MIPYME y otras empresas interesadas en relacionarse con el sector cuentan con información sobre el mismo.	Incremento de las actividades de las MIPYME y de otras empresas que se relacionan con las mismas a partir del incremento del conocimiento sobre el sector. Incremento en la recaudación impositiva por el incremento de actividades del sector MIPYME y de otros sectores económicos que comienzan a transar con las MIPYME lo que incrementa la posibilidad de dedicar un mayor cúmulo de recursos la fomento del sector.



IV. Glosario de siglas

Sigla	Concepto
ADEPH	Asociación para el Desarrollo del Potencial Humano
ADISA	Asociación para el Desarrollo de San Antonio Ilotenango
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AGEXPRONT	Asociación Gremial de Exportaciones de Productos No Tradicionales
AGG	Asociación de Gerentes de Guatemala
AGROCYT	Fondo Competitivo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario
ASBA	Asociación de Superintendentes de Bancos de América Latina
BANCAFE	Banco Nacional de Café
BANCASOL	Banco Privado para el Desarrollo
BANDESA	Banco de Desarrollo Rural
BANGUAT	Banco de Guatemala
BANRURAL	Banco de Desarrollo Rural
BANVI	Banco Nacional de la Vivienda
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BMI	Banco Multilateral de Inversiones
CACIF	Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras
CAN	Comité Asesor Nacional
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CEMUSDA	Centro Municipal de Servicios para el Desarrollo Agroindustrial de Sumpango
CEPAL	Centro Económico para América Latina
CHN	Crédito Hipotecario Nacional
CIEN	Centro de Investigaciones Económico Nacionales
CIG	Cámara de Industria de Guatemala
CONACOEX	Comisión Nacional para el Comercio Exterior
CONAMIPYME	Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
CONCYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONFECOOP	Confederación de Cooperativas
CONTIERRA	Dependencia Presidencial de Asistencia Legal y Resolución de Conflictos sobre la Tierra
COPRE	Comisión Presidencial para la Modernización del Estado
DGSS	Dirección General de Servicios de Salud
DINEL	Directorio Nacional de Empresas y sus Locales
ENCOVI	Encuesta de Condiciones de Vida
ENDE	Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico
ENIGFAM	Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares
FAFIDES	Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social
FDLG	Fondo de Desarrollo Local de Guatemala
FENACOAC	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala
FEPYME	Federación de la Pequeña y Mediana Empresa
FGE	Fundación Génesis Empresarial
FINCA	Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria
FIS	Fondo de Inversión Social
FNI	Fondo Nicaragüense de Inversiones
FNUP	Fondo de Naciones Unidas para la Población
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FONAPAZ	Fondo Nacional para la Paz
FONTIERRA	Fondo de Tierras



Sigla	Concepto
FUNDAMUJER	Fundación para el Desarrollo de la Mujer
FUNDAP	Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos
FUNDESA	Fundación para el Desarrollo de Guatemala
GTZ	Agencia de Cooperación Técnica Alemana
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
IFI	Intitución Financiera Intermedaria
IMF	Instituciones Microfinancieras
ISDE	Instituto de Servicios de Desarrollo Empresarial
INE	Instituto Nacional de Estadística
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación
IUSI	Impuesto Único sobre Inmuebles
MAGA	Ministerio de Agricultura Seguridad Alimentaria y Ganadería
MINECO	Ministerio de Economía
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MINTRAB	Ministerio de Trabajo
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MUDE	Asociación de Mujeres en Desarrollo
NAFIBO	Nacional Financiera de Bolivia
NIT	Número de Identificación Tributaria
ONG	Organización No Gubernamental
PARPA	Programa de Apoyo para la Reconversión Productiva y Agroalimentaria
PIB	Producto Interno Bruto
PIN	Proyectos de Interés Nacional
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PROCAR	Proyecto para Promover la Capacitación en Zonas Rurales
PROFRUTA	Programa de Investigación de Frutas
PROINTEC	Programa de Apoyo a la Innovación Tecnológica
PROMOCAP/GTZ	Programa de Promoción de la MIPYME de la Cooperación Técnica Alemana
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
PROPETEN	Proyecto Petenero para un bosque sostenible
REDIMIF	Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala
RIS	Régimen Impositivo Simplificado
RM	Registro Mercantil
SARES	Sistema de Apertura Rápida de Empresas
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
SCEP	Secretaría Ejecutiva de la Presidencia
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación
SEN	Sistema Estadístico Nacional
SENACYT	Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología
SERFINRURAL	Programa de Apoyo a los Servicios Financieros Rurales
SGDD	Sistema General de Divulgación de Datos
SIB	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
SIEH	Sistema Integrado de Encuestas de Hogares
SIIS	Sistema Integrado de Indicadores Sociales
SIMME	Sistema Multiplicador de Microempresas
UE	Unión Europea
USAID	Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos



V. Definición de términos

Término	Definición
Asesoría	Servicio profesional que proporciona, in situ, la orientación y guía a los empresarios en el desarrollo sistemático de sus propias destrezas, así como la identificación y resolución de problemas de gestión, de modo que los puedan solucionar.
Asistencia técnica	Servicio que presta una persona u organización especializada, mediante el cual se transfieren conocimientos técnicos con el fin de resolver problemas específicos en un proceso.
Asociatividad	Forma de organización que se da entre personas, organizaciones o países, en donde manteniendo su independencia jurídica y autonomía, deciden participar voluntariamente en un esfuerzo conjunto para el logro de un objetivo común.
Autoempleo	Empresa de un solo trabajador y que eventualmente emplea mano de obra no remunerada, por ejemplo, familiares.
Auto-sostenibilidad	Situación en que se encuentra una persona u organización, cuando tiene la capacidad de cubrir el 100% de sus egresos, con ingresos que provienen del giro de su actividad, por lo cual no necesita subvenciones de ninguna naturaleza para operar.
Capacitación	Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.
Capacitación en gestión empresarial	Servicio de formación que se brinda a empresarios y/o empleados con el propósito de dotarles de destrezas y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personal y otras áreas relacionadas.
Cliente	Adquiriente de un proceso, bien o servicio. No es "beneficiario", ya que este último tiene un enfoque de paternalismo/asistencialismo.
Clusters	Concentraciones geográficas de empresas interrelacionadas que trabajan y operan en campos particulares; éstas compiten, pero también cooperan entre sí.
Competitividad	Capacidad de una persona, organización o país, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas y/o competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
Competitividad sistémica	Concepto integrado de competitividad de un país, propone que el desarrollo económico requiere, además de la competitividad de la función de producción (nivel micro) y de la estabilidad macroeconómica (nivel macro), la competitividad de dos niveles más: El nivel meso , que se refiere a medidas específicas del gobierno y al tejido de instituciones intermediarias orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas, a través de políticas de desarrollo tecnológico, educacionales, ambientales, de desarrollo de infraestructura, promoción de inversiones y otras; y, el nivel meta , que se refiere a los valores que rigen la sociedad en cuanto a la imagen social del emprendedor, los sistemas de valores que promueven el aprendizaje y el cambio, la capacidad de formular una visión y estrategias de desarrollo, las estructuras políticas y económicas, el capital social y la cohesión social.
Concejo Nacional	Órgano colegiado que bajo la rectoría del Ministerio de Economía, planifica, administra y fiscaliza los recursos, planes y proyectos del Programa Nacional
Consultor	Persona capacitada que brinda sus servicios para dar apoyo a una persona u organización en la identificación de problemas y sus posibles soluciones.
Consultoría	Servicio profesional por medio del cual se proponen soluciones a problemas identificados, con el propósito de contribuir a lograr los objetivos de la organización.
Desarrollo empresarial	Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.
Dirección ejecutiva	Órgano de ejecución del Consejo Nacional encargado del desarrollo del Programa Nacional; orgánicamente queda ubicado dentro de la Dirección de Servicios Financieros y técnico-empresariales.
Eficacia	Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.
Eficiencia	Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles.
Empleabilidad	Capacidad de conseguir y conservar un empleo; capacidad de sintonizar con el mercado de trabajo, de poder cambiar de empleo sin dificultades, de encontrar un puesto de trabajo o de generar su propio ingreso mediante la ejecución directa de actividades productivas.



Término	Definición
Empleados	Son todos aquellos trabajadores que tienen un empleo, según se entiende a continuación.
Empleo	Son aquellas actividades en las que los titulares tienen contratos de trabajo implícitos o explícitos (orales o escritos), por los que reciben una remuneración que no depende directamente de los ingresos de la unidad para la que trabajan.
Empresa	Organización generadora de bienes o servicios, que actúa dentro de un sistema económico con el fin de obtener utilidades.
Empresario	Persona que asume los riesgos y retos necesarios para iniciar y desarrollar una actividad económica, que busca lograr objetivos en beneficio propio y de su entorno inmediato.
Empresas de acumulación ampliada	Unidades económicas que mantienen la capacidad de generar utilidades para mantener su capital original e invertir en el crecimiento de la empresa.
Empresas de acumulación simple	Unidades económicas que tienen capacidad de generar utilidades para mantener su capital original.
Empresas de Subsistencia	Unidades económicas sin capacidad de generar utilidades, en detrimento de su capital. Este término generalmente se aplica a la Micro y Pequeña Empresa.
Estado de mercado	Conjunto de operaciones destinadas a conocer hechos y circunstancias de interés particular que afectan a un mercado, en cuanto a la composición del mismo, necesidades de los consumidores, competencia y otras variables.
Evaluación de impacto	Proceso sistemático que permite la medición de resultados a posteriori a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado.
Franquicias	Arreglo entre el proveedor de un producto o servicio estandarizado y otras empresas que actúan como distribuidoras o repartidoras de este bien o servicio, bajo el nombre del proveedor. Contrato a través del que una empresa autoriza a alguien a usar su marca y vender sus productos, bajo determinadas condiciones, que usualmente incluyen servicios de capacitación y/o asistencia técnica.
Incubadoras empresariales	Sistema donde las empresas recientemente establecidas comparten un lugar físico, con oficinas y/o talleres individuales para los empresarios y sus empleados, y con espacios comunes para servicios compartidos, tales como: servicios de secretaría, salas de reuniones, y acceso a computadoras y equipos. La base del sistema de una incubadora empresarial es la disponibilidad de servicios de tutoría, y la capacitación técnica, financiera, de diseño y administración de apoyo.
Mediana empresa	Toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de sesenta trabajadores.
Mercado de SDE	Mecanismo de intercambio entre oferta y demanda de los Servicios de Desarrollo Empresarial. Se resalta este mecanismo como el más eficiente en la entrega de los SDE.
Microempresa	Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores.
Monitoreo	Proceso continuo de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con base en los objetivos planteados en un programa o proyecto, que tiene como propósito descubrir fortalezas y/o debilidades para establecer líneas de acción, permitiendo brindar correcciones y reorientaciones técnicas en la ejecución.
Oferente de SDE	Entidad que promueve el desarrollo del mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial, concentrándose en asesoría y asistencia técnica para los oferentes e incentivándolos a entrar en nuevos mercados, desarrollar productos de bajo costo y expandir sus servicios a mercados no suficientemente atendidos a través de subsidios inteligentes, evitando al máximo la distorsión en el mercado.
Organizaciones No Gubernamentales	Entidades de servicios financieros, asociaciones, fundaciones, cooperativas, cámaras gremiales y entidades que conjuntamente con el Programa Nacional desarrollen planes y proyectos."
Pequeña empresa	Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores.



Término	Definición
Productividad	Indicativo del uso y aprovechamiento que se obtiene de cada factor de producción. Resultado cuantificado de dividir los logros de una actividad entre los recursos utilizados para tal actividad.
Programa Nacional	Estructura administrativa del Ministerio de Economía, comprendida dentro de la Dirección Servicios Financieros y técnico-empresariales, encargada de ejecutar los planes y proyectos relacionados con el desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, que apruebe el Consejo Nacional.
Proveedor de SDE	Persona u organización que proporciona Servicios de Desarrollo Empresarial.
Sector formal	Empresas que están inscritas en los registros que corresponden a su actividad por lo que trabajan dentro del margen de regulaciones legales.
Sector informal	Empresas que no están inscritas en los registros que corresponden a su actividad por lo que trabajan al margen de regulaciones legales.
Servicios de apoyo a la comercialización	Servicios que apoyan a las empresas en su búsqueda e ingreso a mercados, pueden ser instrumentos específicos (por ejemplo, ferias, ruedas de negocios, servicios de investigación), o servicios especializados (por ejemplo, comercialización o empaque).
Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)	Servicios orientados al desarrollo de procesos de mejora en cualquier área de la empresa y/o las capacidades de los empresarios o de los trabajadores de éstas.
Servicios de información	Servicio de transmisión de información a los empresarios, con valor de uso en forma oportuna y confiable para la toma de decisiones empresariales, incluyendo datos procesados y ordenados de manera pertinente.
Servicios Empresariales (SE)	Servicios orientados a apoyar y complementar los procesos administrativos o productivos de las empresas.
Subsidio	Beneficio en efectivo o en especie, que el Estado u otro organismo otorga a una persona física o jurídica a título gratuito para que obligatoriamente lo emplee en aquella actividad económica para la que fue concedido, además de cumplir determinados requisitos.
Tecnología	Suma total de inventos, técnicas y conocimientos organizados de los que se disponen para realizar algún tipo de producto o servicio.
Transferencia de tecnología	Proceso de transmisión o cesión de tecnología, que ayuda a una persona u organización a tener acceso y utilizar nuevos insumos, equipos o procesos, que puedan aumentar su eficiencia, escala de operación y utilidades.



MINISTERIO DE ECONOMIA



**POLÍTICA NACIONAL
PARA EL DESARROLLO DE LAS MICRO,
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**
Creando más y mejores oportunidades

CAN
COMITE ASESOR NACIONAL



Banco Interamericano de Desarrollo

Este documento fue impreso gracias al apoyo de

