

ECUADOR
DIAGNOSTICO
DEL SECTOR
MICRO-
EMPRESARIAL:

Análisis
Institucional

GEMINI Informe Técnico No. 11

GEMINI

GROWTH and EQUITY through MICROENTERPRISE INVESTMENTS and INSTITUTIONS
7250 Woodmont Avenue, Suite 200, Bethesda, Maryland 20814

**DEVELOPMENT ALTERNATIVES, INC. • Michigan State University • ACCION International •
Management Systems International, Inc. • Opportunity International • Technoserve • World Education**

PJ-ABI-132

ISBN 71877

**DIAGNOSTICO DEL SECTOR
MICROEMPRESARIAL DEL ECUADOR:
Análisis Institucional**

por

**Peter H. Fraser
Arelis Gomez Alfonso
Miguel A. Rivarola
Donald A. Swanson
Fernando Cruz-Villalba**

Marzo 1991

Este trabajo recibió el apoyo de la Misión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en el Ecuador, a través de un convenio con el Proyecto *Growth and Equity through Microenterprise Investments and Institutions* (GEMINI), contrato número DHR-5448-Q-05-9081-00.

PREFACIO

Este Análisis Institucional es uno de los cuatro estudios base auspiciados por USAID/Ecuador para formar parte de un diagnóstico del sector de la micro y pequeña empresa (SME) en el Ecuador. El propósito global de esta evaluación sectorial ha sido el de presentar una amplia descripción de la naturaleza y características que tiene el SME, a fin de que sirva de base para planificar y diseñar futuras intervenciones programáticas. Dentro de este contexto, el Análisis Institucional tiene la intención de cubrir tres temas muy amplios relacionados con la provisión de servicios de apoyo a pequeños empresarios:

- Describir las relaciones que existen entre las varias instituciones y programas del GDE y las agencias donatarias internacionales, instituciones locales de financiamiento, NGOs y demás intermediarios locales, universidades, grupos comunitarios y otras instituciones involucradas en actividades orientadas hacia el SME; identificar impedimentos a que se produzca una eficaz cooperación y coordinación de las actividades; y formular recomendaciones respecto al tipo de relaciones que deben desarrollarse para utilizar los recursos de manera óptima e influir positivamente sobre los beneficiarios del SME;
- Definir cuáles son los puntos fuertes y las debilidades (financieras, gerenciales y operativas) encontradas en las organizaciones intermediarias seleccionadas que incursionan en actividades de desarrollo micro-empresarial, y formular recomendaciones específicas para que estas instituciones desarrollen programas de ayuda financiera y técnica para la promoción y apoyo eficaces de instituciones del SME; y
- Definir en general la eficacia de la capacitación y asistencia técnica que utilizan varias NGOs y, en base a ello, formular recomendaciones sobre el enfoque más adecuado que deben seguir las actividades de capacitación y asistencia técnica a futuro.

Dentro de estos tres amplios temas, el Análisis Institucional debe examinar los siguientes aspectos específicos:

Relaciones

- En qué grado los varios programas se complementan unos a otros o por el contrario duplican sus esfuerzos;
- En qué grado son los objetivos organizacionales compatibles o contradictorios;
- La magnitud en que la coordinación de recursos y esfuerzos podría afianzar el impacto general que logren los diferentes programas;

- La necesidad de involucrar a otros grupos (tales como grupos comunitarios locales) en las actividades de apoyo al SME; y
- La necesidad de compartir información entre las instituciones participantes.

Intermediarios Locales

- La eficacia y desempeño de los varios enfoques destinados a proporcionar servicios de apoyo al SME, incluyendo la variedad, nivel y calidad de los servicios ofrecidos, planes para expansión futura, cobertura y alcance de los beneficios otorgados, y perspectivas para abarcar mayores dimensiones;
- La idoneidad de los recursos con que se cuenta para llevar a cabo los objetivos, puntos fuertes y debilidades financieras, perspectivas para alcanzar la auto-suficiencia financiera; y
- Puntos fuertes y debilidades en cuanto a aspectos gerenciales, de personal, operativos, de procedimientos y políticas.

Capacitación y Asistencia Técnica

- Identificar la necesidad, demanda existente, y limitaciones para la obtención de capacitación, asistencia técnica, y servicios de asesoría por parte de las MEs;
- La eficacia e impacto de los varios enfoques que nos asisten para llevar a cabo actividades de capacitación y asistencia técnica en términos de (a) número de beneficiarios incluidos, (b) costo incurrido por beneficiario, y (c) la repercusión que tenga la capacitación y asistencia técnica para lograr introducir cambios e incorporar mejoras en las operaciones, prácticas y actitudes de los beneficiarios, incluyendo la identificación del nivel de aceptación y percepción de beneficios con respecto a las actividades de capacitación y asistencia técnica;
- El beneficio marginal implicado en la provisión de capacitación y asistencia técnica al SME a través de programas tipo NGO, en comparación, por ejemplo, con el enfoque utilizado por las cooperativas de ahorro y crédito que no tratan de proporcionar capacitación empresarial, gerencial o técnica en conexión con el crédito concedido;
- La conveniencia de combinar elementos de crédito con capacitación y asistencia técnica, o de administrar dichos elementos a manera de actividades independientes;
- La capacidad para desarrollar actividades de capacitación y asistencia técnica que sean financieramente auto-suficientes, incluyendo la identificación de mecanismos para la fijación de precios, análisis de costos y financiamiento; y
- La posibilidad de involucrar a otras instituciones -- tales como institutos polytécnicos, universidades, escuelas vocacionales, y empresas privadas para facilitar la transferencia tecnológica y reducir los costos del programa.

El equipo de análisis estuvo conformado de la siguiente manera:

Jefe de Equipo:	Peter H. Fraser, M.A. Consultor Independiente Management Systems International
Especialista en Capacitación:	Donald A. Swanson, Ph.D. Director de la Misión del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)
Agencias Donatarias:	Fernando Cruz-Villalba, M.C.P. Consultor Independiente Development Alternatives, Inc.
Especialista Institucional:	Arelis Gomez Alfonso, M.A. Consultora Independiente Development Alternatives, Inc.
Analista Financiero:	Miguel A. Rivarola Consultor Independiente Development Alternatives, Inc.

El equipo recibió la colaboración de Eliana Pozo, Paulina Garzón, y Cecilia Vásquez, miembros del personal del Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas (INSOTEC), una NGO Ecuatoriana que proporcionó apoyo administrativo y de recursos humanos al equipo del proyecto.

La investigación de campo llevada a cabo bajo el estudio abarcó el período comprendido entre el 12 de Agosto y el 30 de Septiembre de 1990.

RECONOCIMIENTO

Este estudio no habría sido posible sin la ayuda y colaboración prestada por un nutrido número de personas e instituciones del Ecuador.

El equipo desea expresar su agradecimiento al personal y funcionarios de USAID/Ecuador por sus profundos y valiosos comentarios, críticas y sugerencias ofrecidas en el seno de numerosas sesiones de revisión para presentar bosquejos iniciales del informe. En particular estamos en deuda con el señor Charles Costello, Director de la Misión; Robert Kramer, Sub-Director de la Misión; Derek Singer, Jefe de la Sección Multisectorial; Mike Deal, Jefe de Proyectos; Maruska de Burbano, Especialista en Desarrollo Empresarial; y Carmen López, Asistente de Proyecto.

También deseamos agradecer a los funcionarios y personal del Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas (INSOTEC) -- organización no-gubernamental y de asesoría del Ecuador que proporcionó apoyo administrativo y logístico para que este estudio se realice, al amparo de un contrato con USAID/Ecuador. Nuestro agradecimiento especial va para Eliana Pozo, Paulina Garzón, y Cecilia Vásquez, quienes colaboraron con nosotros en el diseño de la investigación, el proceso de entrevistas, y el análisis de resultados.

También tenemos motivos de gratitud por el tiempo y paciencia de quienes se ven inmersos en el proceso de desarrollo del SME en el Ecuador y que colaboraron con el estudio. Queremos agradecer también a todos y cada uno de quienes participaron en entrevistas abiertas y francas por sus útiles sugerencias y valiosos conceptos vertidos que nos adentraron hacia el fascinante mundo de la micro y pequeña empresa en el Ecuador. Más importante, deseamos agradecer a aquellos empresarios quienes compartieron su tiempo y experiencias.

Como sucede con cada estudio de esta índole, las opiniones, conclusiones y recomendaciones incorporadas en el informe constituyen la única y exclusiva responsabilidad de los autores, sin que deba interpretarse como un extracto de las opiniones o posturas oficiales de cualesquiera de las instituciones o personas que tan amablemente nos han ayudado en este esfuerzo.

CONTENIDO

	<u>Página</u>
PREFACIO	i
RECONOCIMIENTO	v
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
CAPITULO UNO	
PROGRAMAS DONATARIOS Y GUBERNAMENTALES DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL ECUADOR	1
INTRODUCCION	1
ENFOQUE GENERAL DEL APOYO INSTITUCIONAL AL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	2
DONATARIOS EXTRANJEROS	2
Los Principales Donatarios Internacionales	3
Otros Donatarios Internacionales	7
Comparación de las Diferentes Estrategias	8
AGENCIAS DEL GOBIERNO DEL ECUADOR	11
Frente Social	11
Ministerio de Bienestar Social	12
Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos	13
Banco Central del Ecuador	15
Corporación Financiera Nacional	15
Banco Nacional de Fomento	15
Superintendencia de Bancos	15
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	16

CAPITULO DOS

EVALUACION INSTITUCIONAL	17
INTRODUCCION	17
VISION PANORAMICA DE LOS PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL ECUADOR	17
Antecedentes Generales	17
La Década de 1980	18
La Gestión de A.I.D.	20
La Gestión del GDE	21
Otras Iniciativas	22
MECANISMOS DE SERVICIOS Y ENTREGA	22
Una Clasificación para Instituciones de Apoyo a Niveles de la Micro y Pequeña Empresa	22
Instituciones que Otorgan Préstamos Directamente	23
Resultados y Conclusiones	24
Garantías de Crédito	26
El Sistema Nacional de Garantías	26
Programas de Crédito de Redescuento	28
Participación de la Mujer	31
TEMAS REFERENTES A DESARROLLO INSTITUCIONAL	33
Conclusiones Generales	33
Lecciones Aprendidas	34
Subsidios	39
ANALISIS FINANCIEROS	39
Prácticas Contables	39
Viabilidad Económica	40
Viabilidad Financiera	40
Fijación de Precios, Costos y Sustentabilidad	40
Inflación	41
RECOMENDACIONES EN CUANTO A FUTURAS INTERVENCIONES	42
ANEXO 1: METODOLOGIA	45

CAPITULO TRES

PERFILES INSTITUCIONALES Y RESUMENES PROGRAMATICOS	47
ENFOQUE	47
FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO (FED)	51
Antecedentes Generales	51
Descripción del Programa	51
Fuentes de Financiamiento	54
Operaciones y Administración	54
Puntos Fuertes y Debilidades	54

Análisis Financiero	56
FUNDACION EUGENIO ESPEJO (FEE)	64
Antecedentes Generales	64
Descripción del PROCREDEM	64
Fuentes de Financiamiento	67
Operaciones y Administración	68
Puntos Fuertes y Debilidades	69
Análisis Financiero	69
CORPORACION FEMENINA ECUATORIANA (CORFEC)	76
Antecedentes Generales	76
Descripción del Programa	76
Fuentes de Financiamiento	78
Puntos Fuertes y Debilidades	78
Análisis Financiero	79
FUNDACION GUAYAQUIL	87
Antecedentes Generales	87
Descripción del Programa	87
Fuentes de Financiamiento	89
Puntos Fuertes y Debilidades	89
Análisis Financiero	90
FUNDACION BANCO POPULAR	97
Antecedentes Generales	97
Descripción del Programa	97
Operaciones y Administración	99
Puntos Fuertes y Debilidades	100
Análisis Financiero	101
FUNDACION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL (FUNDIEMPRESA)	105
Antecedentes Generales	105
Descripción del Programa	105
Fuentes de Financiamiento	108
Operaciones y Administración	108
Puntos Fuertes y Debilidades	109
Análisis Financiero	110
CAMARA DE LA PEQUENA INDUSTRIA DE TUNGURAHUA	114
Antecedentes Generales	114
Descripción del Programa	114
Operaciones y Administración	117
Puntos Fuertes y Debilidades	118
Análisis Financiero de la Corporación de Garantía Crediticia — Tungurahua	119
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIO-ECONOMICAS Y TECNOLOGICAS DEL ECUADOR (APOYO AL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA ECUATORIANA (INSOTEC/ADEMEC)	123
Antecedentes Generales	123
Descripción del Programa	123

Fuentes de Financiamiento	126
Operaciones y Administración	127
Puntos Fuertes y Debilidades	127
Análisis Financiero	128
CENTRO DE INVESTIGACION, PROMOCION Y EDUCACION POPULAR (CIPEP)	138
Antecedentes Generales	138
Descripción del Programa	138
Fuentes de Financiamiento	140
Operaciones y Administración	140
Puntos Fuertes y Debilidades	141
BANCO DEL PACIFICO: PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD	142
Antecedentes Generales	142
Descripción del Programa	142
Fuentes de Financiamiento	144
Operaciones y Administración	144
Puntos Fuertes y Debilidades	144
CENTRO DE PROMOCION Y EMPLEO PARA EL SECTOR INFORMAL URBANO (CEPESIU)	146
Origen y Naturaleza	146
Características del Programa	146
Fuentes de Financiamiento	147
Puntos Fuertes y Debilidades	148
FUNDACION AUSTRAL DE MICROPRESAS (FADEMI)	149
Antecedentes Generales	149
Características del Programa	149
Puntos Fuertes y Debilidades	150
RESUMENES DEL PROGRAMA DE REDESCUENTO	152
Programa de Microempresas (UNEPROM)	152
Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas (CONAUPE)	152
Corporación Financiera Nacional (CFN)	153

CAPITULO CUATRO

**CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA PARA
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
EN EL ECUADOR**

155

VISION GENERAL	155
Introducción	155
MARCO CONCEPTUAL	156
Objetivo del Estudio	159
Producto	160
Metodología	160
DESCRIPCION Y EVALUACION DE LA CAPACITACION PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	161
Contexto de la Capacitación	161
Alcance y Acceso	162
Etapas de las Actividades de Capacitación	163
Modelos Utilizados por Instituciones de Recursos	164
Alternativas de Capacitación	168
Perfil del Participante en Actividades de Capacitación	170
Necesidades de los Beneficiarios	170
Evaluación de la Demanda	171
Limitaciones para las Actividades de Capacitación	171
Combinación de Crédito con Capacitación	173
Actividades Autónomas de Capacitación	174
Metodología de la Capacitación	175
Eficacia de la Capacitación y su Impacto	176
SERVICIOS DE ASISTENCIA Y ASESORIA TECNICA PARA EL SME	184
Marco Contexto	184
Estrategias al Servicio de la Asistencia Técnica	190
Demanda y Limitaciones de la Asistencia Técnica	192
Contenido de la Asistencia Técnica	193
Autogestión de la Asistencia Técnica	194
Eficacia e Impacto	195
Instituciones Alternas para Asistencia Técnica	196
Función del Gobierno en Apoyo de la Asistencia Técnica	197
CONCLUSIONES	198
General	198
Capacitación	199
Asistencia Técnica	200
RECOMENDACIONES	201
Administración	201
Capacitación	202
Asistencia Técnica	202

ANEXO A: INSTITUCIONES QUE PROPORCIONAN CAPACITACION Y/O ASISTENCIA TECNICA AL SME	203
ANEXO B: CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	207
ANEXO C: RESUMEN DE LA EVALUACION VALINMER RESPECTO DE LAS REPERCUSIONES LOGRADAS PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA	209
ANEXO D: RESUMEN DE LA EVALUACION DE UNEPROM	213
ANEXO E: INSTITUCIONES QUE PROPORCIONAN CAPACITACION A CLIENTES DEL SME	219

APENDICE A: LISTA DE ENTREVISTAS	A-1
---	------------

APENDICE B: LISTA DE SIGLAS	B-1
------------------------------------	------------

APENDICE C: BIBLIOGRAFIA	C-1
---------------------------------	------------

RESUMEN EJECUTIVO

ANTECEDENTES

Es fenómeno reciente que el sector micro-empresarial (SME) se haya tornado popular entre las agencias donatarias internacionales, las agencias gubernamentales y organizaciones comunitarias no-gubernamentales. No fue sino hasta que hubo de por medio la publicación del trabajo pionero de Hernando de Soto en 1986, que el SME se encontraba grandemente ignorado por la comunidad de desarrollo que lo conceptuaban como un grupo de actividades marginales e insignificantes.

Los últimos años han sido testigos de una rápida proliferación de organizaciones e instituciones dedicadas a este campo. Fue recientemente en 1986, que USAID/Ecuador se constituyó en la única agencia donataria internacional que apoyaba de manera importante el desarrollo de la pequeña empresa.¹ En la actualidad más de una docena de agencias donatarias internacionales se encuentran proporcionando recursos para actividades de desarrollo relacionadas con el mejoramiento de este segmento poblacional. Para mediados de la década de 1980, no se contaba con programas gubernamentales oficiales en favor del SME² y solo un puñado de agencias no-gubernamentales se encontraban incursionando en el sector. En la actualidad son cuatro los ministerios de gobierno que cuentan con programas oficiales para la pequeña empresa, y entre 30 y 40 organizaciones locales han sido constituídas para proporcionar apoyo a los microempresarios.

Esta proliferación de instituciones y la plétora de alternativas de apoyo al SME que representan plantea preocupación con respecto a la redundancia y posible necesidad de coordinar las actividades. También crea una necesidad de comprender las ventajas y desventajas relativas que tiene los varios enfoques que están siendo utilizados por las diferentes instituciones de apoyo al SME. El diseño de nuevas intervenciones programáticas debe basarse en un cuerpo de información a nivel nacional, aprovechando lecciones de experiencias obtenidas en programas anteriores y demás actividades de desarrollo institucional durante los últimos años, a fin de generar estrategias que se apeguen mejor a las necesidades del sector.

¹ El Banco Mundial y programas de apoyo al desarrollo del Gobierno Holandés con el Fondo de Financiamiento de la Pequeña Industria y Artesanía (FOPINAR) fueron predecesores de USAID/Ecuador, pero la definición de "pequeña empresa" utilizada por FOPINAR era tal que el programa beneficiaba a empresas que normalmente podían definirse como empresas medianas. Además, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) proporcionó un cierto apoyo a través de su oficina de pequeños proyectos, y la Inter-American Foundation (IAF) se encontraba proporcionando un limitado apoyo a varias organizaciones no-gubernamentales. El proyecto de USAID/Ecuador para el Desarrollo de la Pequeña Empresa fue el primero en tener un enfoque de ayuda sistemática al sector.

² De los dos principales programas de crédito, FOPINAR se encontraba dedicado a apoyar a empresas grandes y el Banco Nacional de Fomento (BNF) había dedicado su cartera casi exclusivamente a la atención de productores agrícolas de pequeña escala.

LAS PRIMERAS EXPERIENCIAS INSTITUCIONALES

Para 1986 varias ONGs - incluyendo a la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (FED), la Fundación Eugenio Espejo (FEE), el Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas (INSOTEC), y el Fondo de la Pequeña Industria y Artesanía (FOPINAR) - una sección de la Corporación Financiera Nacional — se había embarcado en una importante iniciativa para proporcionar asistencia al sector ME. Era una época de experimentación con los varios tipos de ayuda que estaban siendo proporcionados bajo diversas metodologías.

En 1986 el Gobierno del Ecuador (GDE) inició la Unidad Ejecutora del Programa Nacional de Microempresas bajo el Ministerio del Trabajo (UNEPROM) en respuesta al creciente reconocimiento de la importancia macro-económica y política que tenía el sector informal y la micro-empresa. Bajo la actual Presidencia, en 1989 se creó la Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas (CONAUPE) que debía trabajar esencialmente para los mismos beneficiarios que UNEPROM, pero con una diferencia. El nuevo programa, en un esfuerzo por satisfacer de mejor manera las necesidades crediticias de los grupos beneficiarios, diseñó un programa que enlazaba un elemento de capacitación más sólidamente que con respecto al programa de crédito de UNEPROM, con la esperanza de que el proceso de redescuento con la banca comercial fuese más abierto y mejor dispuesto de lo que había sido desde 1986. Cada una de las dos agencias gubernamentales había proporcionado fondos de crédito relativamente grandes para ser desembolsados a los micro-empresarios a través de un sistema de redescuento crediticio que utilizaban los bancos comerciales que participaban en el programa.

También en 1986, USAID/Ecuador inició su Programa para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SED) que para toda intención y propósito se convirtió en una investigación activa respecto de los méritos involucrados en los enfoques de Acción Internacional /AITEC (de Cambridge, Massachusetts) que tenía una metodología crediticia auto-suficiente y de resultados rápidos, y respecto del enfoque de la Fundación Carvajal (de Cali, Colombia) que se basaba en una capacitación adecuada. Bajo el programa de USAID/Ecuador, se inició otra operación de redescuento crediticio en 1989, parcialmente en respuesta a los problemas que planteaba el redescuento a través de la banca comercial en el Ecuador. Este sistema de redescuento fue diseñado para conceder a los bancos mayores incentivos en sus prestaciones a micro-empresarios, incrementando el diferencial de interés que recibirían y disminuyendo el nivel de riesgos en que incurría el banco que para el primer segmento se reducían a prácticamente nada.

PRINCIPALES RESULTADOS

Los Donatarios

El reciente incremento en actividades donatarias dentro del SME ha traído como resultado un importante incremento en el nivel de recursos de que se dispone para apoyar a la micro y pequeña empresa. Sin embargo, el monto total de recursos proporcionados por todos los donatarios cubrirían únicamente una pequeña parte de lo que se estima para la demanda de servicios financieros y técnicos.

Los nuevos programas propuestos no deben preocuparse demasiado por el exceso de recursos o la saturación que se produzca en el sector.

A despecho del aparentemente ingente nivel de financiamiento dedicado al sector, solo una pequeña parte de dicho monto llegará a las pequeñas empresas que verdaderamente lo son. El importante programa auspiciado por el Banco Mundial, a pesar de incluir fondos para la pequeña empresa, se centra principalmente en empresas mayores (empresas pequeñas más grandes e industrias medianas); solamente una pequeña parte de los recursos proporcionados por el Banco Mundial podrán filtrarse hacia los niveles inferiores de micro y pequeños productores y empresarios. De igual manera, pese a que el nuevo programa del BID se describe como un programa micro-empresarial, el monto máximo de préstamo y la compleja estructura administrativa que deberá administrar el GDE sugiere que este programa se destinará principalmente al beneficio de las micro y pequeñas empresas de mayor envergadura.

Las agencias donatarias insisten, y lo hacen correctamente, en que se deben aplicar tasas de interés que no sean subsidiadas o cuyo subsidio sea muy bajo con respecto a las carteras de préstamo, pero la disponibilidad y administración de fondos está creando relaciones de fuerte dependencia en lugar de fomentar el desarrollo de programas que puedan sostenerse localmente. La disponibilidad de financiamiento internacional es la principal razón para la proliferación de ONGs en estos últimos años.

Las actividades donatarias no están siendo coordinadas y la mayor parte de los donatarios no están al tanto de las actividades de las demás. Esta falta de coordinación no constituye en realidad un problema importante, excepción hecha del caso en que los programas trabajan a través de las mismas agencias gubernamentales que podrían conllevar diferentes filosofías, objetivos y requisitos. La mayor parte de las agencias donatarias internacionales se encuentran trabajando en proyectos discretos y de pequeña escala - apoyando a instituciones locales o proyectos específicos - que tienen muy poca duplicación o necesidad de coordinar con otros programas.

Las Agencias del GDE

Las agencias gubernamentales del Ecuador dedicadas al apoyo del sector ME actúan ya sea en actividades promocionales y de servicio, o de supervisión y control. Las instituciones que tienen una función de supervisión y normación son el Banco Central del Ecuador (BCE) y la Superintendencia de Bancos - que son instituciones bien establecidas y que cuentan con un sólido y bien definido mandato. Su participación en las actividades del SME deriva de su responsabilidad de aplicar dichos mandatos. Las entidades promocionales y de servicio tienden a ser de dos tipos: instituciones permanentes que ejercen funciones bancarias (tales como el BNF y la Corporación Financiera Nacional) o entidades especialmente creadas para atender al sector de la Micro-empresa (tales como UNEPROM y CONAUPE).

Estas instituciones en particular se ciñen a enfoques de desarrollo tradicionales del GDE. Un nuevo gobierno crea y dota de personal a una nueva institución para que proporcione crédito subsidiado y otros servicios a un grupo específico de beneficiarios. Gobiernos subsecuentes pueden continuar con la institución y sus programas (como ha sucedido con el BNF) o crear una nueva institución y dejar que su predecesora se atrofie (como sucede en el caso de CONAUPE que ha sido suplantado por el UNEPROM). Existe un categórico proceso de razonamiento detrás de esto. Los programas de bienestar social son un importante foro para el patrocinio político, aún así es difícil cerrar instituciones una vez que han sido creadas. Al establecerse nuevas instituciones, el nuevo Gobierno tiene la posibilidad de recabar

patrocinio sin alienar lo existente. El problema es exacerbado por el hecho de que las agencias donatarias tienden a preferir trabajar con flamantes instituciones "sin mancha" en lugar de tener que tratar de reformar y mejorar las ya existentes.

Pero como estos programas se perciben como mecanismos para la transferencia de recursos -- ya sea de un sector de la población a otro o de donatarios a beneficiarios - rara vez se comprometen a sí mismas con alcanzar su auto suficiencia, desarrollar sólidos principios económicos o financieros, o definir reglas bancarias fundamentales. Como resultado de ello, las instituciones deben ser permanentemente subsidiadas y recibir nuevos fondos de capital para reemplazar a sus carteras erosionadas por la inflación y la tasas de morosidad.

UNEPROM y CONAUPE son buenos ejemplos de este síndrome. UNEPROM fue creado por el gobierno anterior y se lo dejó estancar en el momento en que el Gobierno de Borja lo reemplazó con el CONAUPE. Aún así CONAUPE percibe su función como aquella de proporcionar recursos financieros y de otra índole bajo subsidios. Únicamente las exhaustivas negociaciones desarrolladas con el BID han forzado a que el programa adopte tasas positivas y reales de interés sobre su cartera de crédito. El futuro de CONAUPE es incierto. La administración del importante programa de desarrollo de la pequeña empresa financiado por el BID nos dará la medida de su estabilidad, la cual carece UNEPROM. Al mismo tiempo, las elecciones del próximo año bien podrían traer como resultado una nueva coalición política en el Gobierno, con mayor tendencia por desintegrar el papel que desempeña CONAUPE.

Los Intermediarios Locales

Debido al alto interés que actualmente se tiene en el Ecuador por el SME y que aún constituye un fenómeno relativamente nuevo, pocas de las ONGs que incursionan en el sector ME lo han venido haciendo durante más de unos pocos años. Algunas tienen mejores trayectorias y son organizaciones bien establecidas cuya misión primordial es el desarrollo empresarial. Sin embargo, la mayor parte de ellas ha sido constituida en los últimos años, o han añadido el elemento de apoyo a la micro y pequeña empresa como un nuevo servicio, aprovechándose del enfoque desarrollista que se ha dado a estos sectores económicos. La mayoría de ellas se guía por motivos altruistas. Pocas parecen ser organizaciones oportunistas que se han formado para aprovecharse de la disponibilidad de recursos proporcionados por los donatarios y no han tenido ninguna misión o destreza en el campo del desarrollo microempresarial.

Pese al nutrido número de programas, la penetración lograda (en términos del número de beneficiarios) ha sido extremadamente limitada, aún entre las instituciones mejor establecidas. Pese a que los datos con que se cuenta no siempre son válidos, calculamos que todos los programas juntos en toda su trayectoria no han logrado impactar sobre más de 25.000 beneficiarios diferentes, de la cifra global de 250.000 a 350.000 micro y pequeñas empresas en el país. De ese número de beneficiarios únicamente del 15 al 20 por ciento ha recibido asistencia crediticia a través de los programas.

Existen demasiados intermediarios locales involucrados en el sector para el tamaño del país y la disponibilidad de recursos. Las bajas tasas de penetración (en términos de número de clientes o beneficiarios) es un indicio demasiado claro de que existen demasiadas organizaciones similares con una extrema limitación de recursos. La continua proliferación de estas organizaciones debe disuadirse ya que constituyen simplemente ramificaciones que tratan de beneficiar a las mismas poblaciones meta sin contar

con ventaja comparativa alguna que las diferencie de la próxima organización ubicada una cuadra más adelante. El evitar que estas nuevas instituciones sigan surgiendo es más fácil decirlo que hacerlo, ya que el auspiciar la creación de nuevas organizaciones es una forma de proselitismo político al que es difícil resistirse.

Las similitudes que existen entre los diferentes enfoques institucionales y entre las instituciones mismas son más importantes que sus diferencias. Muy pocas de las organizaciones, incluyendo al personal de campo, han tenido experiencia empresarial directa, y pocas están calificadas para proporcionar capacitación técnica y asistencia técnica (específica para cierto producto o tecnología). Como resultado de ello, el servicio que ofrecen se basa principalmente en lo que son capaces de hacer en lugar de satisfacer las necesidades y solicitudes del SME. Tienden a proporcionar el mismo tipo de capacitación (cursos empresariales generales) y asistencia técnica (que básicamente constituye supervisión de crédito).

No más de 10 de estas ONGs con las que se trató en el curso de este estudio de diagnóstico institucional constituyen organizaciones sólidas cuyo enfoque principal y destreza recae en el desarrollo empresarial, y cuentan con la posibilidad de alcanzar su viabilidad financiera. Muy pocas de las llamadas "fundaciones" cuentan con capitales iniciales o bases de recursos; dependen casi exclusivamente de las donaciones externas que se originan en los programas realizados por donatarios internacionales. La mayoría de estas instituciones buscan maneras de generar ingresos que las ayude a sostenerse debido a la incertidumbre que tienen con respecto al apoyo que puedan recabar y su interés focal reside en lograr su sustentabilidad a través de programas financiados por donatarios.³

Todos los programas proporcionan capacitación en varias magnitudes, muchas de las cuales se requieren como pre-requisitos previos al crédito. Sin embargo, cuando la capacitación se limita a la provisión de seminarios cortos y poco costosos sobre temas empresariales prácticos, los programas tienden a obtener mayor viabilidad financiera. Estos programas que ponen énfasis especial en la capacitación exhaustiva (dentro del contexto del ambiente empresarial Ecuatoriano) son aquellos que tienden a estar menos desarrollados y ser menos viables financieramente hablando. También se han concentrado en el perfeccionamiento de sistemas y metodologías para llevar a cabo las actividades de capacitación, más no en desarrollar instituciones viables que alberguen intervenciones programáticas permanentes.

La sustentabilidad (o auto-suficiencia) constituye tema complejo para las organizaciones no-gubernamentales involucradas en este campo. Primero, las organizaciones constituidas para movilizar donativos no pueden llegar a ser auto-suficientes en base a los honorarios que cobren — la capacidad de movilizar suficiente monto de donativos para cubrir costos y programas es un índice de auto-suficiencia. Segundo, las organizaciones que reciben el apoyo de agencias donatarias tienden a involucrarse en actividades — con los consiguientes niveles de ingresos — en las que no incursionarían si no hubiese financiamiento donatario de por medio. No existe razón alguna para presumir que deben continuar desempeñando esas funciones si el apoyo donatario se agotara. Por lo tanto, cuando se habla de auto-suficiencia, se debe concentrar la atención en los niveles de ingresos mínimos necesarios para

³ Sin embargo, es curioso notar que únicamente las fundaciones que tienen capitales iniciales podrían ser auto-suficientes; la característica de una fundación exitosa es su capacidad para movilizar donativos y cubrir costos operativos y programáticos.

"sobrevivir" y la capacidad que tenga la organización para movilizar suficientes recursos que ayuden a sufragar esos costos.

La mayoría de los programas contienen un elemento de crédito, y dependen de él para generar ingresos. Existen tres intervenciones comunes de crédito:

- Programas de prestación directa;
- Redescuento crediticio a través de la banca comercial; y
- Fondos de Garantía.

El crédito constituye el único servicio para el que hay demanda aún a precios fijados por el mercado; es más difícil "vender" la capacitación o cubrir costos a través de los honorarios que se cobren a los beneficiarios. Los programas de capacitación que son caros, relativamente largos y sofisticados cubren únicamente alrededor del 20 al 30 por ciento de sus costos mediante honorarios aplicados a los beneficiarios. El saldo es subsidiado por agencias donatarias tales como USAID/Ecuador. Los programas de redescuento del GDE proporcionan el presupuesto para las actividades de capacitación y quienes los imparten no cobran ningún tipo de honorarios a los beneficiarios finales. Sin embargo, los programas que enfatizan el crédito, proporcionan capacitación de bajo nivel que puede ser costeadada por los participantes, y pueden financiar sus actividades de capacitación a través del sistema de crédito, alcanzando por lo tanto altos niveles de sustentabilidad y viabilidad financiera. La capacitación por sí sola no puede financiarse, pero los costos pueden cubrirse si la capacitación se combina con pequeñas y apropiadas dosis de crédito, y si se la paga a través del interés cobrado o a manera de una deducción inicial directa del monto del préstamo.

Con pocas excepciones -- notablemente INSOTEC -- las instituciones intermediarias no centran su atención en clientes de subsectores específicos. En lugar de ello, buscan y aceptan clientes del SME global, con el resultado de que su base de clientes está comprendida por micro y pequeños empresarios que provienen de muy diversos subsectores. Esto conlleva importantes implicaciones. En primer lugar, las instituciones se ven forzadas a un enfoque generalista; no tienen suficientes clientes en ninguno de los subsectores que les ayude a desarrollar destrezas en uno específico. En segundo lugar, al carecer de destrezas técnicas en los campos a que se dedican sus clientes empresariales, no pueden diseñar cursos técnicos ni de asistencia técnica que cubran las necesidades particulares de un grupo dado de clientes -- tales como los problemas de comercialización que enfrentan los zapateros, técnicas para forjar hierro, o aleación de metales para el sector metalmecánica, o limitaciones de diseño que importunan las ventas de quienes confeccionan vestimenta -- y se ven forzados a proporcionar cursos empresariales generales que aplican a todos los clientes pero que no cubren las necesidades básicas de ninguno en especial. En tercer lugar, su intervención con un micro-empresario dado se limita a la empresa como una entidad aislada; no cuentan con una base suficiente de clientes en ningún subsector en particular que los lleve a investigar más a fondo las preocupaciones de los clientes inmediatos con respecto a problemas o limitaciones que afectan al subsector en general. En cuarto lugar, su apoyo al micro-empresario es limitado en cuanto a lo que puede hacer por él según su lista de servicios; carecen de recursos, contactos, o experiencia en la provisión de servicios especializados que satisfagan necesidades específicas. Finalmente, su impacto se limita a los clientes actuales; es muy poco el efecto de distribución o de alcance indirecto de beneficios que se logra a través de sus actividades.

Todos estos factores conspiran para hacer del enfoque uniforme de ONGs y fundaciones, un esfuerzo altamente costoso y de bajo impacto.

IMPORTANTES LECCIONES APRENDIDAS

Generales

- El desarrollo institucional debe conceptuarse como una proposición a medio y largo plazo, especialmente si se está tratando de iniciar una institución de sus cimientos. No es poco común el requerimiento de cinco años para lograr una consolidación institucional.
- Se ha colocado mucho énfasis en el desarrollo programático - es decir, la provisión de financiamiento para llevar a cabo una intervención específica - e insuficiente atención a un desarrollo institucional de buena fe. Un programa no puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene la institución que lo albergue.
- Se precisa contar con robustecimiento institucional en aspectos tales como planificación, contabilidad, y cómo lograr viabilidad financiera. Es necesario tener una orientación más de mercado para definir el tipo, nivel y costo de los servicios que deben proveerse.
- Las intervenciones de capacitación gerencial y administrativa tienden a ser altamente uniformes. Se cubren los mismos temas centrales, aunque con diversos niveles de intensidad. Existen varios problemas con el enfoque. A menudo los programas no diseñan bien el plan de trabajo orientándolo hacia el mercado e imparten programas "enfascados en los mismos conceptos" aunque el mismo programa haya podido ser el más apropiado para el grupo original para el que fue diseñado. Esto ilustra el problema de la transferencia directa y completa de técnicas o metodologías. Además de los problemas de orientación teniendo en cuenta el nivel de la empresa para dar un contenido adecuado de ayuda, frecuentemente no se dispone de intervenciones técnicas directas que son de importancia para subsectores específicos porque el enfoque global del proyecto es más bien general que específico.
- Las fundaciones y programas que operan fuera de la gestión de donatarios, o que pertenecen a bancos, tienden a tener información estadística y datos más completos, así como mejores controles de ingresos y egresos que las organizaciones locales de servicio social. No está claro si los mejores sistemas de información son el resultado de la asistencia donataria, o del nivel de asistencia donataria el resultado de una capacidad gerencial relativamente buena.
- La mayoría de las organizaciones carecen de procedimientos contables; normalmente se elaboran hojas de balance y estados de ingresos una vez al año y se los mantiene principalmente para contar con datos históricos anuales que presentar a las agencias donatarias, pero no para fines gerenciales ni para el proceso de toma de decisiones.

- Peligrosamente, se ha producido una importante erosión de los activos de las ONGs desde 1987, y no se han establecido políticas contables y financieras firmes que coadyuven a contrarrestar este fenómeno.

Organizaciones y Programas que Tienen Control Sobre sus Propios Recursos Financieros y Asistencia Crediticia al SME

- Por lo general, las instituciones que muestran una propensión y probabilidad de lograr su auto-suficiencia o que se mueven en esa dirección: (a) tienen sus propios fondos de crédito interno y/o garantía; (b) llevan a cabo toda la gama de actividades desde promoción del programa de crédito, capacitación, y seguimiento hasta concluir en la recuperación; y (c) tal vez más importante, controlan sus propias decisiones para sus operaciones de crédito. Su rotación de los fondos de crédito es bastante rápida; tienden a cobrar tasas de interés que están más a tono con las tasas del mercado que los programas gubernamentales del Ecuador, y sus tasas de morosidad son muy aceptables, girando en torno al 2 ó 5 por ciento.
- Como las instituciones auto-suficientes son responsables de la conducción de las operaciones de fondos a su disposición, tienden a tener mejores sistemas contables y controles con respecto a cifras y morosidad que las organizaciones y programas que no controlan sus propias operaciones de crédito. Este es un resultado directo de la posesión de fondos y de la necesidad de mantenerse informados de lo que está sucediendo con su sistema.
- Por lo general estas instituciones auto-suficientes cuentan con mayor experiencia y han identificado las metodologías más idóneas para los beneficiarios para quienes trabajan. Al hacerlo tratan de proporcionar un nivel de servicios que esté a tono con las necesidades de los beneficiarios. Algunos han logrado alcanzar su viabilidad financiera (o están a punto de hacerlo) en base al mantenimiento de sus servicios y costos de acuerdo con lo que el mercado establece - es decir, lo que los beneficiarios están en posibilidad o tienen la voluntad de pagar por el servicio. Tienden a ser más empresarios que las organizaciones que no persiguen su viabilidad financiera.
- Parecen contar con una gestión gerencial más sólida que las organizaciones más jóvenes y de mayor orientación social. Esto va probablemente en función de su experiencia y expansión de personal a medida que pasa el tiempo.

Organizaciones que Constituyen Agentes para los Programas de Redescuento Crediticio

- Estas instituciones dependen en gran medida de la "actitud" del gerente de una sucursal bancaria dada, y del funcionario de crédito que administra la línea micro-empresarial en lo que tiene que ver con el trámite de las solicitudes presentadas y la agilidad que se preste al proceso. Si la voluntad de llevar el programa a la práctica no se hace sentir, el trámite será letárgico en el mejor de los casos. El punto es que este tipo de programas no pueden ser impuestos a los bancos a través de las leyes y el hecho de que existan contratos con bancos participantes no hace mucha diferencia. La clave radica en cómo los bancos perciben a su NGO intermediaria y el nivel de confianza que tienen en esa organización.

- Muchas ONGs no han sido formadas con destrezas o habilidades especiales para asumir funciones bancarias en los aspectos relativos a evaluación de crédito y su seguimiento. Como resultado de ello, han tenido un mal principio y en algunos casos hasta han tenido repercusiones negativas para las ONGs y para el sistema en general.
- Los bancos no están precisamente enamorados de la perspectiva de trabajar concediendo préstamos minúsculos a pequeñísimas empresas que no son muy prósperas. A menudo encontrarán la manera de evitar tener que trabajar con el sistema. Como este último es el caso y como bajo los programas de redescuento del GDE el ingreso que las ONGs reciben por sus servicios de capacitación y canalización de solicitudes de préstamo depende en última instancia del desembolso de préstamo, se encuentran en una posición financiera muy endeble. Ninguna ONG que trabaje estrictamente como agente bajo los sistemas de redescuento puede ser viable financieramente. Usualmente los contratos se firman por un año y a veces hasta por dos años y se producen una única vez. No hay seguridad alguna de que se suscribirá un contrato subsecuente. Las instituciones deben considerar a los programas de redescuento como una única fuente de ingreso sin ser la única realmente.
- El redescuento a través de la banca comercial parece funcionar mejor bajo dos circunstancias: primero, cuando la ONG cuenta con mayor experiencia y se ha creado un aura de credibilidad en la administración de su crédito, y, segundo cuando las empresas clientes se encuentran en el extremo superior de la micro o pequeña empresa y que están mejor consolidadas que los estratos más bajos, y tienen claras posibilidades de desarrollo.

Mecanismos de Garantía

- Los donativos destinados a fondos de garantía pueden utilizarse como capitales iniciales para generar ingresos a través del interés que ganen; pueden formar una base de activos para la institución beneficiaria y puede utilizarse como palanca de influencia con los bancos locales para recabar fondos de préstamo y otorgarlos, según lo considere apropiado la ONG, a clientes microempresariales en quienes los bancos pueden no tener en realidad interés a través de las operaciones de redescuento de UNEPROM y CONAUPE. De esta manera, las ONGs competentes pueden recibir apoyo en su objetivo de continuar su paso hasta lograr su viabilidad financiera, y simultáneamente desarrollarán mayor control sobre sus propios destinos financieros.
- Los donativos o préstamos que se concedan a las instituciones pueden depositarse en cuentas en dólares, ganar un interés a tasas similares a aquellas logradas bajo los Certificados de Depósito en los Estados Unidos, y servir muy útilmente como una protección contra los efectos erosionantes de la inflación.
- Los sistemas de las Corporaciones de Garantía, de la IAF, y de Acción/AITEC son más realistas en su manejo del interés y la morosidad. Esto puede atribuirse al hecho de que los operadores garantizados tienen un claro interés financiero por ver que los activos de los fondos de garantía no se descapitalicen a través del incumplimiento y de la morosidad. En primer lugar, perciben ingresos por interés sobre los fondos depositados, y en segundo lugar, los usuarios de los fondos, en el caso de las *corporaciones de garantía*, también contribuyen al mismo mensualmente. Es inherente a la naturaleza humana cuidar mejor algo en lo que uno tiene algo que perder que algo

para lo que no se tiene ningún sentido posesión. Por lo tanto, es del interés de las ONGs otorgar buenos préstamos.

RECOMENDACIONES

1. La formación de nuevas ONGs y fundaciones, a excepción de cuando éstas cuentan con capital inicial financiado con recursos domésticos, debe disuadirse. Se debe incentivar la consolidación de las instituciones existentes, pese a que es poco probable que se logre éxito en este punto.
2. Algunas de las ONGs más empresariales (fundaciones) demuestran potencial para tornarse en buenos y confiables agentes intermediarios para los programas de instituciones financieras que todavía deben contar con ayuda externa (técnica y financiera) durante un período de hasta cinco años.
3. Los intermediarios locales deben desarrollar un enfoque menos uniforme en la provisión de servicios a sus clientes, y deben desarrollar servicios que respondan a las necesidades de los clientes. Debido al costo implicado en la provisión de capacitación técnica individualizada y otro tipo de apoyo, las organizaciones deben ser incentivadas a actuar como intermediarias en lugar de proveedoras de servicios clave de capacitación y asistencia técnica.
4. Las ONGs necesitan desarrollar sus propias operaciones directas de préstamo y garantía para asegurar un ingreso diversificado y estable. El apoyo que se preste a estas instituciones debe coordinarse entre las agencias donatarias y programas gubernamentales para evitar redundancias, duplicación de esfuerzos y conflicto de objetivos.
5. Tanto las agencias de gobierno involucradas en el SME como las organizaciones no-gubernamentales que proporcionan apoyo directo a pequeños empresarios deben (a) estar conscientes del efecto descapitalizante que la inflación ejerce sobre sus recursos, y (b) llevar a la práctica políticas y procedimientos para combatirla.
6. El Ministerio de Finanzas ha aprobado un "*Reglamento de Aplicación del Sistema de Corrección Monetaria Integral de los Estados Financieros*" que entrará en vigencia a partir de 1991. A las fundaciones y demás ONGs debe requerírseles la aplicación de estas regulaciones.
7. Las instituciones involucradas en los programas del SME - donatarios, Gobierno del Ecuador e intermediarias locales - deben enfocar su atención cada vez más en las intervenciones integradas verticalmente que se orientan hacia problemas subsectoriales. La asistencia técnica que se preste en problemas de suministros producción y comercialización específicamente enfocados de acuerdo a los diversos subsectores debe recibir mayor énfasis - particularmente a nivel de pequeña empresa - teniendo en mente aquellas empresas que tienen posibilidades de expansión así como los recursos financieros y gerenciales necesarios para llevar a la práctica las recomendaciones que surgen de este tipo de intervenciones.

CAPITULO UNO

**PROGRAMAS GUBERNAMENTALES Y DE AGENCIAS DONATARIAS
EN APOYO DE
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL ECUADOR**

por

Fernando Cruz-Villalba
Consultor Independiente
Development Alternatives, Inc.

INTRODUCCION

Este capítulo examina temas relativos a acciones complementarias, duplicación de las actividades del programa, y la necesidad de coordinarlas entre las diversas entidades que en la actualidad se encuentran proporcionando su apoyo a la micro y pequeña empresa (SME). Específicamente, versa sobre:

- El nivel al cual los varios programas se complementan unos a otros o en su defecto duplican esfuerzos;
- El grado al que los objetivos organizativos son compatibles o contradictorios;
- La magnitud en la cual la coordinación de recursos y esfuerzos podría afianzar el impacto global que produzcan los diferentes programas de ayuda;
- La necesidad de involucrar a otros grupos - tales como los de ayuda comunitaria a nivel local - en estas actividades de apoyo al SME; y
- La necesidad de compartir información entre las instituciones.

El principal objetivo del análisis es el de comprender cómo estas organizaciones se relacionan o conectan entre sí al entregar sus servicios de destreza técnica y financiamiento en pro del desarrollo del SME Ecuatoriano. Se analiza el efecto que está teniendo el tipo de asistencia que se está proporcionando, cómo se la está canalizando, la clase de micro-empresas que están siendo beneficiadas y el impacto que causan las condiciones que pesan sobre los programas del SME.

ENFOQUE GENERAL DEL APOYO INSTITUCIONAL AL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Durante los últimos años se ha generado una acelerada proliferación de instituciones dedicadas al SME. Por el momento se cuenta con alrededor de 50 organizaciones que ya sea directa o indirectamente se ven involucradas en el servicio del SME. Dichas organizaciones incluyen agencias e instituciones donatarias internacionales; entidades públicas del Gobierno del Ecuador (GDE); organizaciones intermediarias locales que proporcionan capacitación, asistencia técnica, y crédito (fundaciones y organizaciones no -gubernamentales (NGOs); e intermediarios financieros del sector privado tales como bancos y cooperativas de ahorro y crédito.

Este capítulo trata sobre los papeles y relaciones que tienen las donatarias internacionales con las entidades del sector público al proporcionar servicios al SME. Otros capítulos que forman parte de la evaluación del sector enfocan su gestión hacia otros tipos de organizaciones.

DONATARIOS EXTERNOS

Son numerosas las agencias donatarias internacionales que se encuentran apoyando activamente al desarrollo del SME mediante sus programas en el Ecuador. Estas incluyen a importantes programas internacionales de:

- La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), que ha financiado un proyecto para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SED) a través de un programa bilateral de ayuda iniciado por la misión de esta agencia en el país (USAID/Ecuador);
- El Banco Mundial de Reconstrucción y Desarrollo (BIRF), más comúnmente conocido como el Banco Mundial, que financia préstamos a la pequeña industria a través de la Corporación de Fomento Nacional (CFN);
- El Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID), que se encuentra a punto de financiar un importante programa de apoyo al SME a través del Ministerio de Bienestar Social; y
- La Inter-American Foundation (IAF).

Además de estos programas a gran escala, se ha venido proporcionando ayuda específica a fundaciones independientes, NGOs, y se han venido realizando proyectos especiales auspiciados por agencias y organizaciones internacionales tanto privadas y públicas, que incluyen a:

- El Cuerpo de Paz de los Estados Unidos;
- El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD);

- La Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA);
- La Fundación Konrad Adenauer (KAF);
- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ);
- Women's World Banking (WWB);
- Acción Internacional/AITEC;
- Programa Español de Asistencia para el Desarrollo (CODESPA); y
- El Movimiento Cooperativo Alemán (CONCAF).

El tipo de apoyo proporcionado, las instituciones o programas que reciben apoyo, los beneficiarios actuales o en proyección, y las limitaciones de la ayuda dependen de la naturaleza bilateral o multilateral que tenga su actividad.

Los Principales Donatarios Internacionales

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (A.I.D.) se ha visto involucrada desde 1986, habiendo proporcionado colaboración directa al sector ME a través de su proyecto SED. Dicho proyecto, que contaba con alrededor de \$4.5 millones, auspició las actividades de apoyo micro-empresarial para dos ONGs que ya existían,¹ la iniciación de servicios al SME en dos fundaciones que existían en ciudades secundarias de la costa Ecuatoriana, y la creación de tres nuevas fundaciones especializadas en actividades de apoyo al SME en tres otras ciudades secundarias.² El proyecto está siendo manejado por CARE,³ una organización privada voluntaria con sede en los Estados Unidos (PVO), y llevado a ejecución a través de dos instituciones independientes que cuentan con experiencia en programas de desarrollo micro-empresarial. Una de ellas (Acción Internacional/AITEC) proporciona cierta asistencia técnica y servicios de asesoría a las dos fundaciones de Guayaquil y Quito (FEE y FED). La otra (Fundación Carvajal, una fundación privada con sede en Cali, Colombia) colaboró en el establecimiento y provisión de asistencia técnica a cinco fundaciones ubicadas en pueblos costeros secundarios. El modelo de Acción Internacional/AITEC se concentra en la concesión directa de préstamos a micro-empresas muy pequeñas, junto con capacitación y ayuda

¹La Fundación Eugenio Espejo (FEE) en Guayaquil y la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (FED) en Quito.

²Estas fundaciones se encuentran en Quevedo, Santo Domingo, Manta, Portoviejo, y Esmeraldas.

³CARE no tenía experiencia micro-empresarial previa en el Ecuador hasta 1988 cuando asumió responsabilidad por el proyecto SED, que había sido manejado originalmente por *Partnership for Productivity*.

gerencial para el desenvolvimiento de negocios, actividades que son financiadas por el empresario al momento de recibir un préstamo. La premisa implicada en el modelo es la de que el acceso al crédito constituye el principal obstáculo al robustecimiento empresarial y su expansión a este nivel. El modelo de la Fundación Carvajal enfatiza las actividades de capacitación como la verdadera clave para el desarrollo empresarial, arguyendo que una mala administración – tanto del capital de trabajo como del negocio en sí – son las principales limitaciones en contra del robustecimiento y expansión empresarial. El programa es de capacitación y no presume que el crédito por sí solo constituye la solución o la satisfacción de las necesidades del empresario. Este proyecto está programado para finalizar el 31 de Diciembre de 1990.

Además del proyecto SED, USAID/Ecuador creó una pequeña línea de crédito en apoyo de las actividades prestatarias de otras ONGs que se han asociado al Programa Nacional para el Desarrollo Micro-Empresarial (UNEPROM) del Ministerio de Trabajo.

Aunque existen unas pocas limitaciones específicas o lineamientos,⁴ los programas de USAID/Ecuador están orientados hacia grupos beneficiarios clave -principalmente empresas de muy pequeña escala y aquellas que pertenecen a mujeres.

Este es el programa más pequeño de los principales programas donatarios. Hasta la fecha se han comprometido alrededor de \$5.0 millones (entre el proyecto SED y la línea de crédito canalizada a través de la CFN), y la Misión se encuentra considerando la posibilidad de financiar un proyecto adicional de cuatro años de duración por un monto aproximado de \$4.0.

El Banco Mundial

El Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (BIRF - comúnmente conocido como el Banco Mundial) tiene un importante proyecto para la pequeña y mediana industria que se lleva a ejecución a través de la CFN mediante un programa especial denominado el Fondo de la Pequeña Industria y Artesanía (FOPINAR). A la fecha, el BIRF ha comprometido alrededor de \$130 millones para el programa FOPINAR, que abarca la concesión de crédito y asistencia técnica para recuperación industrial. El programa del BIRF no está orientado hacia el SME. El FOPINAR es un fondo destinado a la pequeña y mediana industria, y pocos o ninguno de los actuales beneficiarios del programa FOPINAR cabrían bajo las definiciones convencionales que se aplican al SME.

Un segundo proyecto del Banco Mundial proporciona fondos para el Servicio de Capacitación Profesional (SECAP) en apoyo de los empresarios del sector privado. Este proyecto incluye un convenio para crear actividades de desarrollo micro-empresarial que contemplan capacitación, pero los gerentes del SECAP y del proyecto UNEPROM no han llevado a ejecución este elemento del proyecto.

Personal del BIRF asignado a una Misión en Quito indicó que el SME no figura dentro de su cartera de proyectos. El BIRF prefiere trabajar con empresas productivas de escalas pequeña e intermedia – empresas mayores que aquellas contempladas ya sea por los programas de USAID/Ecuador o del BID. El monto máximo de préstamo se ha fijado actualmente en \$35.000,

⁴Los montos de préstamo se limitan a un máximo de \$5,000 por cliente.

considerablemente más alto que el crédito requerido por las pequeñas empresas entrevistadas como parte de este diagnóstico del sector. Pese que el monto mínimo de préstamo corresponde a \$1.000, no se han concedido préstamos por este monto. La información relativa a crédito y producción está llegando a los grupos de beneficiarios de manera adecuada. El personal de la CFN así como funcionarios de la banca privada han sido preparados para comprender cuáles son las necesidades de las empresas industriales de pequeña y mediana escala, a través de la gestión de entrenadores del INCAE.

El Banco Mundial y el BID son donatarios complementarios del sector ME. El Banco trabaja con las firmas de pequeña y mediana escala que son un poco mayores, y el BID se concentra en las firmas que corresponden a la micro y pequeña escala. En este punto el BIRF no está realmente interesado por desarrollar proyectos dentro del SME. Proporcionará financiamiento para el SECAP, incluyendo un elemento correspondiente a capacitación para el desarrollo micro-empresarial, pero no tiene planes para el escalamiento de operaciones con miras a beneficiar a los productores que verdaderamente corresponden a la pequeña escala.

Banco Inter-Americano de Desarrollo

El BID es la única agencia multilateral que tiene programas específicamente dirigidos hacia el desarrollo empresarial de pequeña escala en el Ecuador. Hasta recientemente, la participación del BID en el SME se limitaba a un número discreto de intervenciones independientes tendientes a apoyar a fundaciones específicas mediante su Oficina de Proyectos Pequeños. Esto ha incluido la colaboración extendida tanto a la FEE como a FED, así como a la Fundación Guayaquil y al programa de donaciones a Pequeños Proyectos del Instituto de Investigaciones Socio-económicas y Tecnológicas (préstamos no reembolsables que corresponden a menos de \$500.00), y proporcionan fondos para líneas de crédito y contribución al presupuesto de la institución misma.

Las actividades realizadas en el Ecuador bajo los Pequeños Proyectos se verán reemplazadas por un importante préstamo y paquete no reembolsable que el BID se encuentra negociando con el GDE para apoyar al desarrollo micro-empresarial del país. Este programa dotará de alrededor de \$16.0 millones en financiamiento de líneas de crédito a empresarios de pequeña escala. El fondo será administrado por el Banco Central del Ecuador (BCE) para ser redescotado a través de los sistemas de la banca comercial. Las ONGs independientes estarán en capacidad de establecer convenios formales con los bancos privados, sujeto a la aprobación de la Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas (CONAUPE), una institución pública de apoyo de segundo nivel que funciona en el seno del Ministerio de Bienestar Social (MBS).⁵ Las ONGs estarán en posibilidad de redescotar préstamos a los clientes del SME mediante los bancos privados (o, como alternativa, precalificarán a los clientes para la concesión de préstamos bancarios directos), obteniendo una comisión o porcentaje de la cartera de sus clientes. El paquete del BID también incluye alrededor de \$3.0 millones para desarrollo y apoyo institucional, una parte de cuya suma se podría utilizar para financiar las actividades del CONAUPE y parte de los gastos implicados en la evolución y gastos de las diferentes ONGs.

⁵Este programa se describe en mayor detalle como parte de la sección relativa a actividades que el GDE lleva a cabo dentro del SME.

Este programa se ha diseñado de manera que sea co-financiado con el GDE. Debido a los retrasos producidos en el proceso de negociación y aprobación, los únicos fondos de que se dispone para el programa han sido proporcionados por el GDE, en un monto aproximado de \$8.0 millones, que ha sido utilizado como capital inicial para arrancar con su funcionamiento.

El programa está diseñado para edificar la capacidad institucional local que proporciona servicios a los clientes del SME y para financiar las actividades empresariales del SME. Se espera que el monto mínimo de préstamo corresponda a \$1.000 por cliente, mientras que el máximo está actualmente fijado preliminarmente en \$5.000. Esto quiere decir que el programa financiado por el BID estará en capacidad de llegar a entre 3.000 y 16.000 clientes, o un máximo del 1 al 4 por ciento de las empresas que se calcula existen en el SME. Con préstamos de ese orden, el programa apoyará principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas mejor establecidas. De acuerdo con lo planificado, el programa fijará tasas de interés que prevalecen en el mercado (54 por ciento anual para el prestatario definitivo). Los préstamos podrán concederse ya sea a firmas comerciales (que incluyen vendedores en plazas y pequeñas tiendas) o negocios de producción o de suministro de servicios, aunque se espera que la mayor parte de los préstamos se entreguen a negocios orientados hacia la producción.

La Inter-American Foundation

La IAF ha canalizado montos relativamente importantes de financiamiento para el SME a través de fundaciones locales independientes y organizaciones no-gubernamentales. Este apoyo promedia entre \$1.00 y \$2.00 millones por año, es decir un monto aproximado al aporte anual de USAID/Ecuador para con la pequeña empresa a través de su proyecto SED. Las últimas actividades han contemplado:

- Una donación de \$300.000 a la FEE destinada a actividades de crédito (\$100.000), a apoyo administrativo (\$100.000), para capacitación del personal de la FEE (\$50.000), y capacitación a micro-empresarios (\$50.000);
- Una donación a INSOTEC por \$333.000 para colaborar con un programa de ayuda en la ciudad de Ambato, de la cual \$100.000 apoya a una línea de crédito para pequeños empresarios; y
- Una donación de aproximadamente \$400.000 a la Fundación Guayaquil en apoyo de su programa de la micro-empresa.⁶

Los fondos no reembolsables de la IAF tienden a ser donaciones únicas y específicas para cierto proyecto de fundaciones independientes que ayudan a cubrir sus líneas de crédito y gastos administrativos. Lo que la IAF tiene en mente dentro de sus programas son personas y familias de bajos ingresos, tanto en el sector rural como en el urbano. El programa plantea pocas restricciones sobre las tasas de interés, el mantenimiento del valor, o el control de la morosidad.

⁶El equipo de investigación no disponía de un desglose planificado para la utilización de estos fondos.

Otros Donatarios Internacionales

El Cuerpo de Paz de los Estados Unidos

El Cuerpo de Paz de los Estados Unidos cuenta con un programa de Ayuda a Pequeños Negocios que desarrolla actividad a pequeña escala en el Ecuador. El financiamiento se proporciona a corto plazo y específicamente para un proyecto dado, siendo los préstamos manejados por los voluntarios asignados a los distintos lugares del país. La naturaleza del programa no se presta para coordinarse con otros proyectos y programas, pese a complementar proyectos micro-empresariales rurales y urbanos.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Actualmente operan en el Ecuador tres programas de las Naciones Unidas, aunque ninguno de ellos se encuentra involucrado actualmente en actividades del SME. En años pasados el PNUD ha sido instrumental en el financiamiento directo de proyectos que tienen que ver con el MSE Ecuatoriano, pero actualmente no se encuentra proporcionando ayuda directa a estas actividades. Otro programa, el de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), ofrece asistencia técnica para el desarrollo industrial, conduce estudios técnicos y facilita la transferencia tecnológica para lograr el crecimiento industrial. La ONUDI no financia proyectos específicos dentro del SME, pero está deseosa de participar en programas que vinculan al SME con otros programas y servicios. La Organización Internacional del Trabajo (ILO) ha sido la agencia de las Naciones Unidas que más se ha involucrado en las actividades inherentes al SME. Debido a limitaciones financieras para los programas del PNUD en el Ecuador, ha sido muy poca la actividad que se ha orientado hacia el apoyo del SME durante los últimos años.

Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional

Se cuenta con muy poca información relativa a las actividades que desarrolla la CIDA en apoyo del SME. CIDA ha proporcionado colaboración financiera y técnica a ciertas fundaciones privadas y otras instituciones no gubernamentales.

Acción Internacional/AITEC

Pese a que no constituye una agencia donataria internacional en el verdadero sentido del término — normalmente funciona como intermediaria de los recursos proporcionados por una de las agencias donatarias internacionales — Acción Internacional/AITEC (una organización privada voluntaria — PVO — de los Estados Unidos) ha iniciado una serie de programas de garantía al crédito que permiten a las fundaciones independientes y NGOs obtener acceso a recursos crediticios extendidos por instituciones financieras locales. La Corporación Femenina Ecuatoriana (CORFEC) y la FEE son dos de las instituciones que trabajan bajo el programa de garantías de Acción/AITEC.

Otros

La Fundación Konrad Adenauer (KAF) ha proporcionado capital inicial para el fomento institucional e inicio de actividades NGO que contemplaban apoyo al SME. La asistencia técnica proporcionada a través de INSOTEC permitió la operación de dos NGOs intermediarias, PRODEPEM y ADEMEC. SWISS-CONTACT, una fundación privada internacional, canaliza el financiamiento de proyectos a nombre del partido político Suizo. Dicho financiamiento tiende a proporcionarse a manera de pequeños donativos en favor de instituciones específicas. CONCAF, el programa de ayuda internacional del Movimiento Cooperativo Alemán, extiende su ayuda al movimiento de ahorro y crédito del país así como a la federación nacional de asociaciones de la pequeña industria. Esto queda descrito más en detalle en un informe independiente sobre cooperativas de ahorro y crédito que forma parte del diagnóstico general del sector.

Comparación de las Estrategias Empleadas por Donatarios

Relaciones con Programas del GDE

Los programas de préstamo propuestos por el Banco Mundial y el BID se llevan a ejecución a través de programas ya establecidos del GDE -- el Banco Mundial a través de la CFN, y el BID mediante el CONAUPE, un programa que opera desde el seno del MBS.⁷ El proyecto SED de USAID/Ecuador ha funcionado directamente con cierto número selecto de NGOs privadas, pese a que su línea de crédito que funciona a través de FOPINAR se ha asociado con el programa de la pequeña empresa del Ministerio de Trabajo. Las actividades desarrolladas bajo la Oficina de Pequeños Proyectos del BID también se han gestionado directamente con fundaciones independientes y otras NGOs. Las demás fuentes donatarias tienden a trabajar directamente con las instituciones con las que han colaborado normalmente.

Agencias Ejecutoras

USAID/Ecuador tiende a prestar su ayuda a través de contratistas, asesores o PVOs con sede en los Estados Unidos. Por ejemplo, el proyecto SED está siendo administrado por CARE y llevado a ejecución mediante acuerdos cooperativos con Acción Internacional/AITEC y la Fundación Carvajal (una fundación privada Colombiana). Tanto el Banco Mundial como el BID proporcionan ingentes recursos para proyectos directamente al GDE; los proyectos son llevados a ejecución por parte de instituciones públicas o del sector quasi-público tales como la CFN, UNEPROM, o CONAUPE. Los demás donatarios tienden a proporcionar fondos directamente a los intermediarios locales; cuando se contempla asistencia técnica, ésta la proporciona directamente la institución donataria.

⁷La línea de crédito del BID será administrada por el Banco Central del Ecuador; el apoyo institucional que se preste a NGOs lo coordinará CONAUPE. El programa de CONAUPE queda descrito más exhaustivamente en la siguiente sección.

Intermediarias Locales

A excepción hecha de las líneas de crédito concedidas por el Banco Mundial a través del programa de la CFN-FOPINAR, las agencias donatarias tienden a respaldar la creación o ampliación de servicios a través de intermediarios locales. En el caso del Ecuador, dichas intermediarias la constituyen NGOs (que incluyen a las diversas fundaciones) que o han añadido actividades de apoyo al SME como parte de su portafolio de servicios, o constituyen instituciones recientemente creadas para prestar ayuda al sector. La mayor parte de los proyectos incluyen un elemento de crédito y fondos de apoyo presupuestario para uso de la institución misma.

Beneficiarios

El programa del Banco Mundial contempla la ayuda a empresas de mediana escala. Con montos máximos de préstamo que varían de \$20.000 a \$85.000, la escala de empresas apoyadas por este programa es considerablemente mayor que la de cualquiera de los otros programas donatarios. El propuesto préstamo del BID atenderá principalmente a los clientes que pertenecen a las micro-empresas un poco mayores hasta abarcar pequeñas empresas de mediano tamaño. Estas actividades de la Oficina de Pequeños Proyectos del BID, el programa de USAID/Ecuador, y las actividades respaldadas por la IAF todas contemplan beneficiarios que corresponden a la gama que abarca desde micro-empresas hasta empresas pequeñas menores. Las agencias donatarias de la comunidad Europea tienden a ser menos precisas con respecto a sus beneficiarios. Existe, por ende, una fuerte estratificación de la clientela de pequeñas empresas entre las varias agencias donatarias.

Cobertura

El total de recursos proporcionado en el Ecuador para el desarrollo empresarial por parte de la comunidad de agencias donatarias internacionales (o que han sido programados en la actualidad) parece corresponder a algo cercano a los \$150 ó \$200 millones. Sin embargo, los recursos proporcionados o planificados para la pequeña empresa solo oscilan entre \$30 a \$50 millones. Dada la magnitud del SME -- calculado en 250.000 a 350.000 empresas, con una demanda global de crédito que corresponde a una gama de \$150 a \$350 millones -- el total de recursos destinados al SME beneficiaría a alrededor de un 10 al 20 por ciento de sus posibles clientes. La saturación en la provisión de servicios disponibles a los pequeños empresarios no constituye el tema central.

Enfoque Programático frente al Enfoque Individualizado por Proyecto

Las agencias donatarias utilizan dos vehículos para proporcionar financiamiento a actividades de desarrollo económico: programas y proyectos. Los programas son más generales, más amplios en alcance y normalmente implican reformas a políticas orientadas hacia el sector. Programas de esta índole contemplan temas de política como parte de los resultados insinuados por sus intervenciones, reformas legales, y cambios fundamentales introducidos a políticas fiscales y monetarias. Instrumentos tales como apoyo no vinculado a ningún proyecto, préstamos de reajustes sectoriales y similares vehículos tienen un enfoque más bien programático que de proyecto individualizado. Este tipo de aplicación de la ayuda para el desarrollo puede tener su repercusión sobre el diseño de proyectos. Normalmente los dineros no destinados a proyectos específicos involucran transferencias de efectivo

para contrarrestar los déficits de la balanza de pagos. Cuando se elabora su planificación cuidadosamente, tales préstamos o donativos pueden utilizarse para introducir medidas que ayuden a reformar políticas.

Por el contrario, los proyectos tienen una orientación más particularizada. Tratan de atacar un problema específico y sus intervenciones deben diseñarse de acuerdo a las circunstancias, lo que usualmente tiene una corta duración que podría variar entre dos o tres años.

La ayuda programática y subsectorial que involucra transferencias de efectivo al Gobierno en moneda local o su equivalencia en divisas por lo general se ofrece en Dólares de los Estados Unidos.⁸ El Banco Central administra la transferencia de efectivo a través de mecanismos especiales de seguimiento financiero. Dichos mecanismos pueden o no ser vistos como favorables por el Gobierno en un momento dado, o aplicables o no para el tipo de apoyo a nivel de proyecto que buscan las agencias ejecutoras. Lo que la agencia donataria puede hacer es lo siguiente, entregar el dinero al GDE y manifestar: "Aquí están los recursos, disponga de ellos en tanto se introduzcan las reformas de políticas que deseamos." La negociación de la adecuada combinación y contenido de las reformas se ha visto plagada de detalles intrincados y malas interpretaciones.

Existen muchos actores quienes ganan o pierden con los resultados de las reformas. Las reformas que apoyan o promueven al subsector de la ME a veces se oponen a aquellas aplicadas a industrias de mayor envergadura a quienes podría impedírseles el acceso a los beneficios ofrecidos; o si se incluye en los beneficios a las industrias más grandes, pueden poner fuera de acción al SME. Muy a menudo la falta de información contribuye a que se tomen decisiones equivocadas.

Otros donatarios, tales como el BID y el BIRF, también trabajan a través de mecanismos financieros similares cuando buscan introducir cambios de política (transformación estructural). Por ejemplo, la solicitud de préstamos para ajustes sectoriales (SECAL) puede diseñarse de manera que las regulaciones bancarias que pesan sobre el subsector ME puedan tornarse más flexibles. Los paquetes de reforma estructural pueden especificar terminología que logre los objetivos que se persiguen. Pero la terminología por sí sola no logrará necesariamente la consecución de esos objetivos.

Una clave que ayuda a comprender el tipo de relaciones que pueden ayudar eficazmente al SME radica en el trazado de un camino financiero, sus implicaciones así como la manera cómo las instituciones locales interpretarán el uso del financiamiento del programa y del proyecto.

Por ejemplo, la A.I.D. ha planteado que el utilizar ayuda independiente a un proyecto como palanca para reformar un subsector entraña menor esfuerzo administrativo para introducir los cambios de política deseados, y por lo tanto calcula que habrá menos omisiones administrativas por parte de las Misiones. Lo que sucede en la práctica es que la ayuda ajena a algún proyecto en particular puede implicar una gestión gerencial más intensa que la esperada. Aquellos equipos que hayan sido asignados recientemente deben ser re-entrenados para hacer un seguimiento de los fondos, y realizar una evaluación de los impactos se torna difícil debido a que los mecanismos existentes reflejan una compleja disposición de regulaciones, impedimentos legales, e inflexibilidad dentro de la burocracia del sector público Ecuatoriano al responder ante programas de ajuste estructural. Los frecuentes

⁸ESF se refiere al fondo de la A.I.D. para el apoyo económico que ofrece a un país. El Banco Mundial utiliza las mismas siglas, ESF, cuando se refiere a un Fondo de Emergencia Social.

cambios de personal e interrupciones en las gestiones ministeriales constituyen un costo que simplemente el GDE no puede sufragar a corto plazo.

AGENCIAS GUBERNAMENTALES DEL ECUADOR

Las siguientes instituciones del GDE se dedican a la provisión de servicios para el SME o su regulación:

- Frente Social, que incluye a los Ministerios de Trabajo, Bienestar Social, Educación y Salud;
- El MBS que administra CONAUPE;
- El Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos (MTRH), que administra UNEPROM y SECAP;
- El Banco Central del Ecuador;
- La Corporación Financiera Nacional;
- El Banco Nacional de Fomento; y
- La Superintendencia de Bancos.

La reseña que se da de cada una de estas entidades incluye una descripción del tipo de asistencia proporcionada, de las instituciones o programas que apoyan, de los beneficiarios hacia quienes se dirige la gestión, o de los beneficiarios reales, las limitaciones o condiciones de ayuda, y comentarios o conclusiones respecto a las relaciones de esta entidad con los demás actores que trabajan en pro del SME.

La función de las entidades del GDE puede ser ya sea normalizadora o ejecutora de programas dirigidos al SME.

Frente Social

El Frente Social es la entidad del GDE designada para proporcionar lineamientos generales de políticas sobre programas dirigidos hacia la pobreza. El Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), la principal agencia de planificación del Ecuador, debe actuar como asesor del Frente. El Decreto Ejecutivo No. 195 fechado el 4 de Noviembre de 1988, autoriza la creación del Fondo de Desarrollo Social que constituye la fuente de financiamiento para las actividades del Frente.

El Presidente Rodrigo Borja organizó estos ministerios con el propósito de coordinar los programas de acción social orientados hacia los estratos más pobres de la sociedad a nivel nacional.

La planificación detallada se deja a criterio de cada ministerio y departamento, una tarea que ha probado estar más allá de la capacidad de los mandos medios.

El Frente Social ha colocado a CONAUPE en el papel de dirigir el apoyo para introducir cambios de política y distribución de asistencia externa para el SME, lo que incluye la capacitación profesional para unidades económicas populares (es decir, el SME o las UPEs), suministro de crédito institucional, y propuesta de mejoras para la situación legal de la micro y pequeña empresa. El programa todavía no está totalmente operativo en este momento.

Ministerio de Bienestar Social

Cuando el Presidente Borja asumió el mando en Agosto de 1988, su Ministro de Bienestar Social, Raúl Baca Carbo, se apersonó de la tarea de arremeter contra las necesidades del sector informal. Bajo su instigación y basándose en el trabajo previo que había realizado la ILO, pugnó por crear la **Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Economicas (CONAUPE)** y logró su empeño. El propósito de dicha corporación es el de "respaldar los esfuerzos de cientos de miles de hombres y mujeres trabajadores de las zonas urbanas y rurales" del Ecuador. La organización inició sus operaciones el 18 de Agosto de 1989. Existen ocho servicios que se prestan a través de la organización de la CONAUPE:

- Crédito;
- Capacitación y servicios de asesoría;
- Robustecimiento institucional para organizaciones que atienden las necesidades de "unidades económicas populares" (es decir, MEs);
- Mejoras técnicas y tecnológicas;
- Comercialización;
- Apoyo legal para UPEs (incluye a MEs);
- Seguridad social; y
- Comunicación y cultura.

No todos los servicios están siendo ofrecidos en la actualidad porque el proyecto no ha sido aprobado por el BID, que inicialmente contempló la idea de un préstamo de \$30 millones. Solamente \$10 millones (en realidad \$7.5 millones debido a la devaluación y subsiguientes asignaciones realizadas por el GDE) en capital inicial en moneda local ha sido destinado por GDE al funcionamiento del CONAUPE. Se espera que el convenio se suscriba en Diciembre de 1990 por un monto que se acerca más a los \$20 millones.

CONAUPE es la principal entidad del GDE responsable de llevar a ejecución y coordinar los programas del SME. Su base legal proviene de un decreto Presidencial que permite su trabajo con instituciones privadas, NGOs y la celebración de convenios bilaterales con entidades donatarias.

Debido a su asociación con el gobierno anterior, el UNEPROM ha venido a atrofiarse, pero ha venido buscando su lugar dentro del programa micro-empresarial global del GDE ofreciendo proporcionar servicios de capacitación como mediadores a beneficiarios seleccionados por CONAUPE.

Para recibir apoyo de cualquiera de ellos, los beneficiarios deben cumplir con dos criterios: no deben tener más de ocho operarios por empresa y tener bienes capitales equivalentes a no más de 50 salarios mínimos vitales (SMV) por trabajador.

Al momento de este informe, UNEPROM buscaba un lugar dentro del programa micro-empresarial global del GDE ofreciendo servicios de capacitación de mediadores para beneficiarios seleccionados por la CONAUPE.

Los grupos indígenas y comunitarios deben estar mejor representados e involucrados en las actividades del SME. Dichas asociaciones y gremios deberán incluirse como miembros de la Junta de Directores de la CONAUPE. Esta Junta está conformada por funcionarios de alto nivel, dos Ministros, el Gerente del Banco Central, el Secretario del sistema cooperativo y representantes del SME de Costa y Sierra. Dados los constantes impedimentos que tienen los funcionarios de alto nivel, la Junta no participa tan frecuentemente como debería en las operaciones involucradas.

No se cuenta con delegados de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE), que representa a alrededor de medio millón de micro-empresas que pertenecen a zonas rurales y urbanas. Políticamente, pudiera no ser aceptable incluir un vasto número de empresarios indígenas dentro del sistema gubernamental. Esta especulación no tuvo gran acogida cuando se la propuso inicialmente a los funcionarios gubernamentales.

El mejor cálculo de la capacidad del CONAUPE para llevar a ejecución su ambicioso programa radica en el volumen de \$10 a 15 millones dentro de un período de dos años. Por lo tanto el paquete de \$30 millones que espera recibir CONAUPE del BID podría no llegar a utilizarse dentro de ese tiempo.

Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos

Durante la administración de León Febres Cordero, al Ministerio de Trabajo se le pidió crear una unidad que canalice el apoyo al sector popular, unidad a la que se le denominó el **Programa Nacional de Microempresas (UNEPROM)**. Se ha obtenido el apoyo de USAID para la capacitación de su personal, la provisión de asistencia técnica y el fondo de un fondo de crédito. La UNICEF proporcionó financiamiento para programas dirigidos hacia la mujer.

El mandato específico de UNEPROM es el de "mantener, mejorar, o crear fuentes de empleo y de generación de ingresos, de manera que las condiciones de vida de ciertos grupos tales como poblaciones marginales de las ciudades y los segmentos poblacionales más vulnerables, tales como la mujer, puedan mejorar. Para lograr este objetivo UNEPROM creará proyectos para el desarrollo micro-empresarial."⁹ UNEPROM fue creada el 17 de Enero de 1986.

⁹UNEPROM, "Cuadernos Microempresariales," *Nueva Epoca*, Año 3, No. 3, Introducción.

Los servicios que ofrece UNEPROM al SME incluyen manuales de capacitación para microempresas, y servicios legales prestados por la Universidad Católica de Guayaquil, en favor del SME Guayaquileño. A la fecha, UNEPROM ha llevado a cabo varios talleres y ha auspiciado un seminario internacional sobre capacitación de personal para apoyar al sector informal.

La asistencia financiera y técnica se la canaliza hacia el SME a través del Fondo de Desarrollo del Sector Microempresarial (FODEME). UNEPROM ha canalizado sus fondos de crédito mediante acuerdos especiales con varios bancos privados y un banco del sector público, el Banco Nacional de Fomento.

La experiencia que se ha tenido con el UNEPROM no ha servido precisamente de incentivo. Los bancos privados hacen oír su preocupación en el sentido de que los beneficiarios estaban demasiado politizados y no podían considerarse como sólidos riesgos de crédito. La preparación de los documentos de préstamo por parte de las fundaciones en favor de los prestatarios a menudo era deficiente, precisando que el banco dedique el tiempo de su propio personal para verificar la información contenida en las solicitudes de préstamo. Como resultado de este sentir, se concedió aprobación a un número relativamente escaso de préstamos en comparación con la demanda que se había previsto.

También bajo el MTRH is the **Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)**, que mantiene un convenio de cooperación con UNEPROM para tratar "de incorporar a los graduados del SECAP a que disfruten de los beneficios ofrecidos por UNEPROM y vice-versa."

SECAP y UNEPROM son capaces de proporcionar capacitación para el SME únicamente a aquellas personas que participen del actual programa de capacitación del SECAP. UNEPROM no cuenta con capacidad instalada para llevar a cabo programas de capacitación en beneficio del SME. Depende de NGOs para proporcionar estas actividades de capacitación.

SECAP prepara a futuros empresarios a través de las facilidades de capacitación con que cuenta a nivel nacional. UNEPROM podría entonces ayudar a aquellos graduados que deseen continuar con la actividad empresarial y permitirles acceso a líneas de crédito especiales facilitadas por el BNF y los bancos privados que participen del programa.

El SECAP capacita a trabajadores diestros a nivel vocacional, quienes eventualmente encuentran empleo en el sector privado. Según la ley, la industria privada contribuye con una cantidad equivalente al 5 por ciento de la venta bruta de las actividades de capacitación. Este fuente de ingresos ha permitido a la organización ampliar sus programas de capacitación. El Banco Mundial tiene un proyecto de préstamos dirigido hacia el mejoramiento de la capacidad con que cuenta el SECAP para impartir capacitación. Se mencionan vínculos micro-empresariales en el convenio, pero no se contempla ningún enfoque específico del SME.

El sector privado es un actor que debe contar con una función mejor definida por el SECAP. Por sí mismo, no constituye factor determinante respecto a los tipos de proyectos o programas que el SECAP trata de llevar adelante.

Banco Central del Ecuador

Una institución clave para la agrupación gubernamental es el Banco Central, cuya función es principalmente la de descontar las líneas de crédito a instituciones financieras de segundo orden (en su mayoría bancos privados) en beneficio del SME, así como para el desarrollo de la mediana industria. El Banco Central opera un programa de desarrollo social para beneficiarios pertenecientes al SME del sector rural, bajo el Fondo de Desarrollo Marginal (FODERUMA).

Corporación Financiera Nacional

La CFN administra el fondo FOPINAR fund que cuenta con el préstamo para financiamiento extendido por el BIRF. La CFN ha manejado el fondo con todo éxito y recientemente ha ampliado su línea de crédito con un cuarto reembolso.

Banco Nacional de Fomento

El BNF ofrece una tasa de interés subsidiada para préstamos al SME que corresponde al 32 por ciento durante un período de dos años, con amortización trimestral. El monto máximo de préstamo de que se dispone se basa en 30 veces el salario mínimo vital mensual (SMV = \$1.500 en dólares de 1989, es decir alrededor de S/.850.000). En la actualidad la tasa de interés cobrada por el BNF corresponde al 39 por ciento, que está considerablemente más baja que la tasa de inflación y que las tasas de interés comercial bancario.

Los bancos privados - tales como La Previsora, el Banco Los Andes, el Banco del Pichincha — ofrecen tasas de interés ajustables que fluctúan entre el 36 por ciento durante un año para capital de trabajo y dos años para bienes fijos de capital. Los pagos de dividendos vencen mensual o trimestralmente, dependiendo de los términos bajo los cuales se han aprobado los préstamos independientemente. El monto de préstamo máximo que se ofrece para capital de trabajo corresponde a 20 veces el SMV, y 36 veces el SMV para bienes fijos. Los préstamos a asociaciones están disponibles por un máximo equivalente a 100 veces el SMV, es decir alrededor de \$5.000.¹⁰

Superintendencia de Bancos

La Superintendencia de Bancos tiene autoridad normativa para las actividades bancarias. El Ministerio de Finanzas y el Banco Central cuentan con jurisdicción operativa con respecto a las transacciones que involucran divisas que afectan al presupuesto nacional y las facilidades de descuento.

Por ejemplo, la estructura del tipo de interés puede fijarse en base a un programa cuando así lo ha aprobado el Banco Central, o estar regido por un acuerdo con el Ministerio de Finanzas. La

¹⁰ El SMV varía en montos expresados en Sucres. Para fines de 1989 fue de S/.27.000, es decir alrededor de \$50.00. Para Agosto de 1990 había ascendido a S/.35.000, pero en términos reales había disminuído a alrededor de \$40.00 debido a la inflación y a la paridad con el dólar.

Junta del Banco establece los requisitos de liquidez para toda la banca privada del país, y hace cumplir las regulaciones bancarias. Las Cooperativas no están sujetas al dictamen de la Junta del Banco.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Pese a que es grande el número de agencias donatarias externas que están involucradas en el SME, este campo de acción no está saturado. Los recursos totales aplicados al sector atenderán a únicamente el 10 ó 20 por ciento de las empresas del sector, y cubrirá menos del 5 por ciento de la existente demanda de crédito.

En realidad, con raras excepciones, no existe ningún problema en particular con respecto a redundancia o duplicación de ayuda al SME. Cada institución tiende a especializarse ya sea en un estrato específico del sector micro-empresarial o en ciertas instituciones. El nuevo programa del BID puede haber estado superpuesto a algunas de las funciones de USAID/Ecuador con respecto al proyecto SED en aspectos tales como trabajo con las mismas instituciones proporcionando un paquete similar de crédito, asistencia técnica y capacitación.

El espectro más amplio del apoyo que se presta a y a través de ONGs que serán financiados bajo el proyecto propuesto por el BID disminuye la necesidad de que otras agencias donatarias inicien actividades similares. La especialización en términos de regiones, recursos y sectores beneficiarios podría resultar en intervenciones más apropiadas para otros donatarios que laboran en este campo.

Las organizaciones del GDE que orientan su gestión hacia el sector ME tienden a tener una de dos funciones: supervisión y regulación o promoción. Las entidades involucradas en las funciones normativas son aquellas instituciones bien cimentadas que incluyen como parte de sus funciones normales la de supervisar y normar. Sin embargo, aquellas entidades dedicadas a la promoción tienden a ser creaciones políticas que están estrechamente asociadas con un partido específico o con el gobierno de turno.

Lo que es más, los programas del GDE en promoción del SME tienden a funcionar a manera de agencias de ayuda social, con un compromiso para transferir los recursos internos o externos hacia los beneficiarios, empleando en ello tasas altamente subsidiadas y una variedad de servicios auxiliares. Por ejemplo, tanto UNEPROM como CONAUPE, tienen enfoques fuertemente paternalistas en su gestión de ayuda al SME, que involucra considerable auspicio político. Debido a que se han establecido como conductos de recursos externos, existe muy poco o ningún ímpetu para adoptar políticas o procedimientos que sean financiera o económicamente sólidos.

Si bien existe una necesidad obvia de coordinar las actividades gubernamentales y de donatarios en el campo ME, no está clara cuál es la función que debe desempeñar eficazmente una agencia gubernamental tal como CONAUPE y UNEPROM.

CAPITULO DOS

EVALUACION INSTITUCIONAL

por

Peter H. Fraser
Consultor Independiente
Management Systems International

INTRODUCCION

El propósito de este capítulo es el de resumir el sistema de apoyo institucional para el Sector Microempresarial (SME) del Ecuador. Su enfoque está dirigido hacia instituciones públicas y privadas que prestan ayuda al SME,¹ y describe los puntos fuertes y debilidades de índole programática, organizativa y administrativa de las varias clases de organizaciones, las metodologías utilizadas por ellas, así como sus niveles de desarrollo. Esta información servirá a las instituciones donatarias internacionales y al Gobierno del Ecuador (GDE) para realizar un esfuerzo mancomunado tendiente a mejorar la programación que se realiza en este campo y propiciar una distribución racional del trabajo.

VISION PANORAMICA DE LOS PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL ECUADOR

Antecedentes Generales

Debido al creciente e importante interés que se ha generado durante la última década con respecto al SME Ecuatoriano y su financiamiento, ciertas entidades NGOs que no persiguen fines de lucro y que se encuentran colaborando en el sector se han multiplicado. Además, a medida que diversos puntos de vista han ido surgiendo con respecto a la mejor manera de proporcionar respaldo a estos niveles empresariales, los finales de la década de 1970 y la década de 1980 se convirtieron en tiempos de experimentación que utilizaban diferentes modus operandi.

Con anterioridad a 1980, unas pocas instituciones locales proporcionaron servicios limitados (principalmente crédito) a pequeñas empresas independientes. El sistema de cooperativas de ahorro y crédito contaba con un gran número de socios propietarios de negocios de micro y pequeña escala.

¹A diferencia del Capítulo Uno, cuyo enfoque recae sobre los programas de agencias donatarias internacionales y de entes Gubernamentales del Ecuador que coordinan y canalizan recursos hacia intermediarios que laboran directamente con pequeñas empresas.

El Banco Nacional de Fomento (BNF) también proporcionó parte del crédito a la pequeña empresa urbana, pese a que la mayor parte de sus actividades habían sido orientadas hacia los pequeños productores agrícolas. Además, el Banco del Pacífico, un banco privado con fines de lucro, inició su Programa de Desarrollo Comunitario en 1976. Ubicado en Guayaquil, este programa era de pequeña envergadura, pero fue muy importante como demostración de una metodología de ayuda crediticia prestada a empresas muy, muy pequeñas, así como un compromiso con la idea de que el sector privado diera mayor importancia a la ayuda que pudiera extender a la micro-empresa.

Se ha proporcionado apoyo institucional a por lo menos las micro-empresas más grandes y pequeños negocios que existían entonces, pero no siempre ha sido éste bien administrado ni ha mantenido políticas que contemplaban un crédito altamente subsidiado así como servicios de asistencia técnica que limitaban el nivel de los servicios prestados y dejaban detrás importantes aspectos desatendidos y a sus propugnadores descontentos.

La Década de 1980

Un importante número de nuevos programas y organizaciones ha surgido durante la década pasada. En muchos casos, los nuevos programas eran experimentales y se les daba forma para comprobar nuevas maneras de prestar ayuda a los micro y pequeños empresarios. Buscaban nuevas soluciones a viejos problemas; parte del enfoque de estos nuevos esfuerzos estaba destinado a encontrar una redefinición de los problemas, de manera que imperaba una atmósfera de espíritu investigador. En otros casos, las nuevas organizaciones se constituían en respuesta a la disponibilidad de financiamiento. Un pronunciamiento en cuanto al desarrollo y cambio institucional es el de que siempre es más fácil iniciar nuevas organizaciones que reestructurar o cambiar aquellas que ya han sido creadas.

En 1981, el GDE inició un nuevo programa de ayuda a la pequeña industria y artesanía a través del FOPINAR, que fuera creado mediante la colaboración del Banco Mundial, FMO (una organización holandesa de desarrollo), y USAID/Ecuador. A la fecha, el Banco Mundial ha proporcionado alrededor de \$80 millones para financiar el FOPINAR; la Cuarta Línea de Crédito que fuera aprobada recientemente daría una nueva inyección de \$50 millones para el financiamiento de empresas a micro y mediana escala. Esto representa uno de los primeros esfuerzos coherentes del GDE en el sentido de trabajar con las empresas más pequeñas que participan de la economía y que no contaban con fuentes formales de crédito, pese a que las pequeñas empresas en la mira de FOPINAR son substancialmente más grandes de lo que se requeriría en este momento para clasificarlas como micro-empresas.²

También a principios de la década de 1980, el Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas (INSOTEC), una NGO Ecuatoriana, fue creada por un grupo del sector privado, conformado por profesionales, técnicos e investigadores, con el afán de confrontar la necesidad que se intuía de contar con una organización que sirviera a manera de centro de información técnica para el

²El BNF dedicaba la mayor parte de su cartera de préstamos a pequeños productores agrícolas, ignorando al sector urbano. Además, aparentemente no fue eficaz como institución ya que carecía de una gestión gerencial eficiente y de una orientación técnica en cuanto a empresas asentadas en sectores urbanos.

sector de la pequeña empresa. Más adelante INSOTEC centraría su gestión en la preparación de estudios técnicos para los diferentes sectores dentro del proceso manufacturero a fin de detectar los requisitos tecnológicos y de comercialización que debían reunir los diferentes sectores para poder convertirse en dignos de competencia - aumentar su productividad y la calidad de sus productos - y, quizás más importantemente, concentrarse en segmentos del campo de los negocios dentro de los que se haya identificado claras ventajas comparativas, según las investigaciones realizadas por INSOTEC. FOPINAR e INSOTEC colaboraron con varios proyectos, uno de los cuales exploró las características empresariales y los patrones de comportamiento de los empresarios para tratar de mejorar la ayuda técnica, gerencial y la motivación como elemento de capacitación proporcionada por FOPINAR a través de su departamento de asistencia técnica. INSOTEC también mantuvo estrechas relaciones durante sus años iniciales con la Federación Nacional de Cámaras de Pequeños Industriales (FENAPI) y se constituyó en el brazo investigador, informático y técnico de la Federación.

Pese a ello, ninguna de estas organizaciones trabajó con las empresas más pequeñas que intervenían en el sector informal urbano. Concentraron su gestión en negocios de mayor nivel en la micro y pequeña escala, que ya contaban con una estructura formal aunque rudimentaria, y tenían la posibilidad de expansión.

Otras ONGs sin fines de lucro empezaron a interesarse cada vez más en los aspectos de generación de ingresos y de fuentes de empleo involucrados en las actividades de desarrollo comunitario, a niveles empresariales muchos más bajos en ese momento. Dos fundaciones, la FED y la FEE, en respuesta a la deficiencia extrema de servicios con que contaban las actividades económicas del sector urbano informal, iniciaron un trabajo experimental a principios de la década de 1980 (1980-1984) para principiar a buscar sistemas y enfoques que les permitieran trabajar eficazmente con los empresarios del sector informal.

En 1983, el GDE, reconociendo los problemas que el SME tenía para obtener préstamos bancarios debido a la ausencia que tenían de seguridades colaterales, iniciaron el Sistema Nacional de Garantías. Tuvo problemas en sus años iniciales, pero actualmente recibe el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer. Varias corporaciones de garantías crediticias se encuentran trabajando adecuadamente en la actualidad y han encontrado éxito para equilibrar algunos de los préstamos proporcionados por la banca privada.

Una serie de iniciativas fue lanzada por el GDE y USAID durante 1986, para colaborar con los verdaderos micro-empresarios quienes carecían de cualquier tipo de apoyo institucional. Desde entonces, se ha colocado mayor interés en la expansión de los servicios crediticios y de capacitación en beneficio de la micro-empresa, y ha habido mayor preocupación por profundizar aún más dentro del sector micro-empresarial. En base a las experiencias obtenidas a principios y mediados de la década de 1980, tanto en el Ecuador como en otras partes del mundo, se llevó a ejecución varias metodologías bajo los programas de la UNEPROM del GDE (1986) y CONAUPE (1989) en beneficio de ingentes números de micro-empresarios (que se diferencian de los empresarios de subsistencia) a través de la canalización de crédito, provisión de capacitación y asistencia técnica. La idea era la de complementar los esfuerzos de los programas trabajando con pequeñas empresas que se encontraban mejor establecidas -- caso semejante al que ocurría con los programas de FOPINAR e INSOTEC -- y ampliar importantemente el apoyo a la gestión micro-empresarial.

El concepto primordial del programa posteriormente a 1986 se basó en la búsqueda de modos de "escalar" dentro de los programas para lograr mayor cobertura a costos razonables que estarían de

acuerdo con el creciente interés por alcanzar mayores niveles de recuperación de costos y auto-suficiencia. El fenómeno de la "masificación" -- es decir, la ejecución de proyectos crediticios y/o de capacitación a través de ONGs que trabajen en todo el país y proporcionen acceso a servicios a literalmente miles de micro-empresarios que necesitaban ayuda -- parece haber sido el resultado de este "escalamiento". Dentro del esquema general de la evolución del programa micro-empresarial, la década de 1980 fue el tiempo que se dedicó a la investigación y el desarrollo.

La Gestión de A.I.D.

El Proyecto SED financiado por USAID/Ecuador fue diseñado a manera de experimentación con dos enfoques muy distintos -- el modelo de Acción Internacional/AITEC y el de la Fundación Carvajal -- para proporcionar apoyo a las pequeñas empresas. Las operaciones bajo el programa dieron inicio en 1987.

El modelo de Acción Internacional/AITEC se concentra en la concesión directa de préstamos a pequeñísimas micro-empresas, combinándola con capacitación y asistencia técnica que las ayude a ampliar su gestión administrativa, colaboración que sería pagada por el empresario posteriormente a la recepción de un préstamo. La premisa implicada radica en el acceso al crédito como el limitante primordial para que la empresa pueda robustecerse y desarrollarse, a este nivel micro-empresarial. El modelo sigue un enfoque minimalista que se define como la provisión de servicios para los cuales existe demanda, a precios que cubrieran costos; y servicios que fueron proporcionados en dosis mínimas por considerarse eficientes con respecto a su costo. Se presumía que más del 90 por ciento de las personas que recibían la capacitación por parte de AITEC recibirían también crédito. Pese a que las ONGs asociadas (FED y FEE) eran instituciones ya establecidas, AITEC enfatizó mucho el elemento de desarrollo institucional para desarrollar sistemas de administración interna, planificación, seguimiento y control para con los programas de crédito.

El modelo de la Fundación Carvajal se centra en el aspecto de capacitación como la clave para lograr el desarrollo empresarial, argumentando que un mal manejo del capital de trabajo y del negocio en general constituían los principales limitantes que impedían el robustecimiento y expansión de los negocios. El programa consiste en un programa de capacitación y no actúa bajo la premisa de que el crédito constituye una solución o el factor necesario para el empresario. El empresario pagaría por la capacitación recibida independientemente del hecho de si recibió o no un préstamo, pese a que el programa contemplaba el apoyo para preparar solicitudes de préstamo en casos en los cuales dicha acción se justificaba. A tono con esta filosofía, los estudios realizados indican que alrededor del 10 al 15 por ciento de los "graduados" de la Fundación Carvajal han recibido crédito a través de sistemas de redescuento propiciadas por el GDE y USAID. Una de las tareas iniciales de la Fundación Carvajal fue la de identificar a sus fundaciones socias y luego proporcionarles capacitación en la metodología Carvajal. Sin embargo, un amplio desarrollo institucional por parte de la contraparte no constituía un compromiso formal.

En 1989, reconociendo que el sistema FOPINAR era eficaz, pero que no llegaba a los pequeños empresarios menores o al nivel micro-empresarial, USAID/ Ecuador suscribió acuerdos con la Corporación Financiera Nacional (CFN) para operar una línea de crédito con redescuento al servicio del SME. Dicha línea de crédito fue diseñada para funcionar a manera de dos líneas de crédito subsidiadas por el GDE en beneficio de los empresarios más pequeños, pero con una gama de posibilidades mucho más atractiva para los bancos, ya que se contemplaba un 12.5 por ciento en lugar

del 5 por ciento que contemplaban otros esquemas micro-empresariales del GDE. Las líneas del GDE también se restringieron recargando el 39 por ciento al prestatario final, lo que todavía está muy por debajo de los niveles de mercado, mientras que la línea de USAID/CFN podía incluir la máxima tasa legal aplicada por la banca comercial, es decir alrededor del 54 ó 55 por ciento. Bajo la línea de USAID/CFN, a los bancos únicamente se les pedía contribuir, para cada préstamo, con el 10 por ciento de sus propios fondos, mientras que bajo las demás líneas del GDE debían contribuir hasta el 50 por ciento. La banca asume el 100 por ciento del riesgo crediticio bajo todas tres líneas de redescuento micro-empresarial. La primera etapa se movió ágilmente, y se ha contemplado una segunda etapa de \$600.000 que todavía se encuentra pendiente.

La Gestión del GDE

En 1986, el mismo año en que la A.I.D. iniciara su programa SED, el GDE inició su Programa Nacional para el Desarrollo Microempresarial (UNEPOM) bajo el Ministerio de Trabajo. Pocos meses después se creó en el seno del Banco Central un fondo especial de crédito denominado FODEME, con el fin de atender las necesidades crediticias de los micro-empresarios canalizándolas a través de fundaciones que serían elegidas y calificadas por UNEPROM.

La tarea principal de las fundaciones sería la de proporcionar capacitación previa a los micro-empresarios antes de poder calificar para recibir un crédito. La metodología es algo similar a lo contemplado en el modelo Carvajal. UNEPROM ha desarrollado un sistema de redescuento bajo el cual el crédito es canalizado a los micro-empresarios a través de la banca comercial. Las fundaciones colaboran con los empresarios en el proceso de solicitudes de crédito y llevan a cabo el seguimiento posterior al desembolso de préstamos. Los servicios de capacitación, solicitud de préstamo y seguimiento son gratis para los empresarios según este modelo, los mismos que son sufragados por UNEPROM bajo contrato con las fundaciones. Este punto se detalla más adelante en este documento.

En 1988, CONAUPE fue adscrita al Ministerio de Bienestar Social para atender al mismo sector de beneficiarios micro-empresariales que UNEPROM, pero siguiendo un procedimiento operativo fundamentalmente diferente. Las fundaciones recibirían pago en base al crédito que estarían en capacidad de canalizar hacia la micro-empresa mediante una operación de redescuento. Otro fondo especial fue creado por el Banco Central bajo el CONAUPE. Se establecen proyecciones de préstamos a concederse por parte de cada fundación, así como los costos de capacitación. CONAUPE paga a la fundación por los costos de capacitación hasta el 4 por ciento de la cartera total de préstamos, cuyo pago del 45 por ciento se lo hace al inicio.

Desde 1983 el GDE ha operado un Sistema Nacional de Garantías que permite a las partes interesadas ingresar al sistema mediante la creación de corporaciones de garantía a nivel local. Aparentemente el sistema ha confrontado problemas con el transcurso de los años, pero se encuentra funcionando en varias cámaras de pequeños industriales y aparentemente ha sido mejorado en la actualidad.

Dados los problemas de redescuento micro-empresarial que se habían encontrado, creemos necesario revisar el sistema, especialmente a la luz del hecho de que las cámaras que han establecido corporaciones locales de garantía son otro tipo de institución que colabora con el SME y merecería una revisión.

Otras Iniciaivas

Fondos de Garantía

Con el transcurso de los últimos años, la Fundación Inter-Americana ha proporcionado varios donativos, parte de los cuales se están utilizando como fondos de garantía, habiendo tenido el efecto de contribuir 2 Suces por cada Sucre depositado en el banco. Los fondos se utilizan a manera de seguridades colaterales, con la excepción de que no son tan seguros como la mayor parte de las contribuciones para inversión ya que se las coloca como colateral de préstamos por parte de los propietarios de los fondos de garantía. Los ingresos por interés se generan tanto sobre el monto depositado así como sobre los préstamos concedidos. Como los propietarios del fondo son también responsables de conceder buenos préstamos y recuperarlos, esto también proporciona alguna seguridad en el sentido de que se tomará seriamente el proceso de revisión y aprobación de préstamos.

Préstamos Blandos Concedidos por el Banco Inter-Americano de Desarrollo

El BID ha concedido varios préstamos (muy blandos) a través de su Unidad de Pequeños Proyectos a la FED, a la FEE y a la Fundación Guayaquil para fondos de capitalización que les permita conceder préstamos directamente a los micro-empresarios. Los términos son casi los que corresponden a donativos y han tenido el efecto de robustecer la situación financiera de las fundaciones no solamente en cuanto a ingresos generados sino también en la hoja de balance.

MECANISMOS DE SERVICIOS Y ENTREGA

Una Clasificación para Instituciones de Apoyo a Niveles de la Micro y Pequeña Empresa

Se ha desarrollado una tipificación de instituciones en base a la naturaleza de sus programas y servicios, a fin de guiar la recolección y análisis de datos para los diferentes tipos de instituciones que colaboran con el SME. Dichas instituciones caben bajo una de las siguientes seis categorías:

- Bancos privados con una línea especial de crédito;
- Bancos privados que proporcionan una "ventana" para la micro-empresa;
- Instituciones públicas de apoyo;
- ONGs que cuentan con programas directos de crédito;
- ONGs que actúan como agentes de redescuento; y
- Organizaciones clasistas.

Lo que resta de este capítulo se lo ha dedicado a tres diferentes tipos de ONGs - aquellas instituciones que se involucran en la concesión directa de préstamos, aquellas que operan con fondos de garantía, y aquellas que actúan como agentes en operaciones de redescuento.

Instituciones que Otorgan Préstamos Directamente

Ciertos ONGs en el Ecuador han optado por varios mecanismos de concesión directa de préstamos a la micro-empresa por ser la vía más eficiente para canalizar su asistencia crediticia de manera oportuna. Son conocedores del hecho de que el crédito, pese a no ser el único factor necesario para el mejoramiento micro-empresarial, constituye un elemento de primordial importancia.

El reconocimiento se difunde cada vez más en el sentido de que a nivel micro-empresarial es ventajoso que las organizaciones cuenten con sus propios programas crediticios mediante los cuales prestar sus propios fondos a los beneficiarios para crear un mecanismo que sirva de puente entre las líneas de crédito micro-empresariales y la banca comercial, o con líneas de redescuento que puedan canalizarse a través de la banca comercial. (Con respecto a empresas más grandes y mejor establecidas que reciben la ayuda de instituciones técnicas de negocios, es menos importante que las instituciones asuman una función bancaria directa, ya que los bancos tienen mayor apertura a este nivel de clientes cuando cuentan con la gestión intermediaria de una NGO que los respalde – como sucede en el caso de INSOTEC en Manta y Portoviejo.)

Al convertirse en líderes directas, las instituciones pueden mantener control de la función crediticia, del número de préstamos concedidos, y en mayor medida, de sus propios ingresos. Si es que el acceso al crédito es muy limitado aún a través de los sistemas de redescuento de los programas UNEPROM y CONAUPE del GDE, es necesario buscar otras alternativas. Los prestatarios directos también creen que una gestión gerencial eficiente en cuanto a una operación interna de crédito no solamente llenaría una necesidad muy sentida entre los micro-empresarios de manera oportuna, sino que también generaría importantes niveles de ingresos para sufragar gastos y colaborar con las ONGs para que alcancen su viabilidad financiera y económica.

Son muy pequeños los préstamos que se conceden a través de estos programas, de varios cientos de dólares, con la posibilidad de recibir incrementos automáticos una vez que el primer préstamo haya sido cancelado. Las tasas de interés fluctúan entre alrededor del 52 al 60 por ciento; la morosidad es menor al 5 por ciento. El sistema funciona.

Los programas de crédito directo que visitamos fueron los de afiliados a Acción Internacional/AITEC, es decir FED, FEE y CORFEC.³ La metodología seguida por estas organizaciones es la de proporcionar pequeños montos de crédito a corto plazo en beneficio de micro-empresarios, haciendo rotar el capital rápidamente y aplicando tasas de interés que se acercan a las que prevalecen en el mercado. Tienen un enfoque resolutivo que los conducirá a su auto-gestión y cobran por los servicios que prestan a sus beneficiarios.

³Véase los perfiles institucionales contenidos en el Capítulo Tres para recabar información más detallada.

Otras instituciones visitadas dentro de esta categoría son la Fundación Guayaquil, que cuenta con el financiamiento del BID, IAF y otros donatarios; la Fundación Banco Popular; y el Banco del Pacífico.

Resultados y Conclusiones

- Aquellas instituciones que conceden crédito directo tienden a ser organizaciones mejor establecidas y más maduras que han ganado un concepto claro de sus prioridades y han tenido tiempo suficiente para desarrollarse en base a la experiencia derivada con sus sistemas y metodologías tendientes a subsanar las necesidades sentidas por los beneficiarios a quienes se desea llegar.
- Los prestatarios directos han desarrollado credibilidad como organizaciones serias que se conducen profesionalmente, lo cual les permite obtener el financiamiento de una variedad de diferentes fuentes de crédito, asistencia técnica y capacitación, y otro tipo de programas.
- Los fondos de préstamo y garantía se crean a manera de bienes generadores de ingresos para la institución; mientras se los maneje adecuadamente y se cobren tasas positivas reales de interés, o tan cerca de ellas como lo permita la ley, seguirá manteniéndose una fuente de ingresos permanente de la que se puede depender. Este es uno de los ingredientes fundamentales para crear una institución viable.
- Los proveedores directos de crédito ganan interés sobre el crédito que proporcionan.
- Debido a que la sustentación de instituciones que proporcionan crédito directo depende de un buen manejo de sus propios fondos, son muy cuidadosas con su utilización.
- Debido a su capacidad de manejar montos relativamente grandes de dinero, están en buena posición para atraer el financiamiento de agencias donatarias además de sus propios ingresos, lo que les proporciona una mejor oportunidad al compararse con otros tipos de institución que carecen de este tipo de destreza para lograr su viabilidad financiera.
- Sus tasas de morosidad son bajas (2-5 por ciento) debido a varias razones - conocen bien tanto a sus clientes de crédito como sus metodologías programáticas, y también los peligros y consecuencias que implicados en un gerenciamiento inadecuado.
- Su nivel de involucramiento con las líneas de redescuento es periférico con respecto a su programa núcleo, y los pagos que se efectúan a través de estos sistemas por los servicios rendidos corresponden a únicamente parte del nivel de ingresos que percibe la organización en general (es decir, no dependen únicamente de esta fuente de ingresos).
- Han comenzado a desarrollar una mejor capacidad de planificación y están dando mayor énfasis a mayores niveles de recuperación recurrente de costos y auto-suficiencia.

- Con todas las instituciones que conceden préstamos directos es requisito que los beneficiarios reciban capacitación, pero se pone énfasis en el elemento crediticio; aquellos quienes tienen mejores perspectivas de viabilidad financiera mantienen el elemento de capacitación a nivel de una serie de mini-cursos de bajo costo; están conscientes de cuál es el mercado que tienen sus servicios así como de los precios que pueden obtenerse por los mismos. Existe una correlación entre el nivel de auto-suficiencia de la organización y el nivel de énfasis que se dé a la capacitación, mientras más altos sean los costos de capacitación, mayor será la tendencia hacia crear una mentalidad de subsidio, y más bajo será el nivel de auto-suficiencia.
- Debido a su orientación hacia la eficiencia, tienden a involucrar a un mayor número de personas a un costo mucho menor que el que asignan otras organizaciones que enfatizan más lo exhaustivo del servicio que su eficiencia.
- Existe una gran demanda para los servicios proporcionados y los programas tienden a promocionarse por esfuerzo propio.
- La rotación de fondos de crédito es muy rápida y la filosofía que frecuentemente la guía es la de cobrar tasas de interés similares a las que prevalecen en el mercado; esta rotación permite obtener una mejor tasa de interés efectivo sobre el fondo e incrementa la posibilidad de por lo menos mantener su valor.
- Pese a que las proveedoras directas de crédito desean alcanzar a grandes números de beneficiarios a través de un sistema de canalización de crédito que funciona internamente, el total involucrado es muy pequeño. FED tiene el mayor número de beneficiarios por año (1.211), seguida por el Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano (CEPESIU) (749), el Banco del Pacífico (705), FEE (528) y la Fundación Guayaquil (314). En una visión general y considerando su tiempo de gestión, la madurez y objetivos específicos de estas instituciones no es tan significativa como podría esperarse. En términos de préstamos concedidos al año, incluyendo préstamos reiterados, FED toma la delantera con un promedio de 2.558 en tres años. A este nivel operativo, ha alcanzado por lo menos su viabilidad financiera en el corto plazo. Sin embargo, sus necesidades apremian cuando se hace sentir el impacto de la inflación sobre sus bienes, particularmente con respecto al fondo de préstamos del BID.

A despecho de estas coberturas aparentemente bajas por NGO, su gestión es necesaria y deben ser apoyadas. Varios miles de personas beneficiadas por los programas en un año no es mucho, pero si se identifican NGOs debidamente seleccionadas que se encuentran bien encaminadas para lograr su estabilidad financiera y que cuentan con políticas y competencia técnica como parte de su personal para hacerlo, deben recibir apoyo en su tarea hasta que la "institución" y los sistemas gerenciales y administrativos se hayan consolidado. Hay una creciente competencia en el Ecuador para llevar a ejecución un número cada vez mayor de programas que encuentran el éxito.

Es importante crear un grupo selecto de instituciones en todo el país que esté conformado por organizaciones independientes del sector privado quienes trabajen a nivel local para asegurar una descentralización del programa, la credibilidad local, y un manejo eficaz de la cartera de préstamo así como su seguimiento. En nuestro criterio, es mejor respaldar a una diversidad razonable de

organizaciones medianas en este campo, siempre manteniendo en mente la necesidad de contar con economías de escala, es decir una organización debidamente dimensionada para el mercado de servicios a proporcionarse, y el costo que será imputado.

Finalmente, este tipo de programa es capaz de lograr la auto-suficiencia en el transcurso de un período de tres años. A menudo trabajan con los empresarios más pequeños y tienen como objetivo la masificación de la asistencia a los estratos de más bajos ingresos de la economía. Parte del objetivo es el de ayudar a más empresas y aumentar el impacto que posiblemente logre el programa. El otro objetivo es el de contar con una mayor cartera de préstamos y rotación de fondos de capital para poder generar un mayor nivel de ingresos.

Si una agencia donataria desea enfatizar la disminución o eliminación de subsidios y afianzar la permanencia institucional, este tipo de programa tendría que verse sujeto a mayor consideración.

Garantías de Crédito

Paralelamente con las operaciones directas de crédito se encuentran los varios mecanismos de garantía que existen en el Ecuador. Parte de la solución al problema relativo a la reticencia de los bancos para intervenir más activamente en el programa de préstamos al SME es la de encontrar una manera de reducir los riesgos asumidos por los bancos y distribuirlos entre los demás participantes. Varios sistemas de garantía, tanto gubernamentales como del sector privado se encuentran vigentes.

El Sistema Nacional de Garantías

El Sistema Nacional de Garantías funciona por lo general a manera de una operación bancaria o de crédito directo por intermedio de una NGO, en cuanto a que una corporación local, una NGO establecida que opera un fondo de garantía, realiza toda la labor previa a la concesión del préstamo que se sujeta a la revisión por parte de un comité de crédito y la emisión de un certificado de garantía. La corporación de garantía a nivel local establece acuerdos con los bancos locales que harán honor a la garantía en base a las aprobaciones de préstamos presentados por la corporación. La corporación de retrogarantía a nivel nacional asume el 65 por ciento de los riesgos, la corporación local el 20 por ciento, y el banco participante el 15 por ciento. A nivel local, los miembros de la corporación hacen contribuciones mensuales al fondo de garantía. Tienen por ende interés en la operación y en su protección.

El fondo de préstamos se mantiene en cuentas bancarias que generan ingresos por interés en beneficio de la corporación y sirve como respaldo para los préstamos concedidos por el banco. La magnitud del fondo determina el monto y número de préstamos que pueden garantizarse.

La Garantía de la Inter-American Foundation

La IAF ha comenzado a conceder donativos a manera de respaldos para organizaciones que invierten en Certificados de Depósito (CDs) a 120 días con un banco. El banco utiliza los certificados como garantía, en relación de 2 a 1, y fondos en moneda local para conceder préstamos a micro-empresarios. La IAF, dentro del programa de INSOTEC en Ambato, está tratando de

proporcionar acceso a crédito a empresas más pequeñas que aquellas a las que habitualmente sirve INSOTEC. Los ingresos se generan para la organización que lleva el programa a ejecución a través del interés generado por el fondo básico y una parte de la distribución que se hace para préstamos contra el fondo. Los préstamos son de montos pequeños (alrededor de \$100 a \$1.000) y vencen en 120 días, por lo tanto obtienen una buena rotación de fondos e ingresos adicionales por cada unidad invertida.

La Garantía de Acción Internacional/AITEC

En un esfuerzo por equilibrar el financiamiento micro-empresarial a nivel local, AITEC ha establecido un sistema mediante el cual los depósitos se hacen en el Chemical Bank de Nueva York. Se gira una carta de crédito en "standby" a favor del banco local que pone a disposición de la organización una línea de crédito (en relación de 1 a 1) para que lleve a ejecución el programa local. La FED y la FEE cuentan ambas con la garantía, pero en el caso de la FED, debido a problemas de liquidez por parte del Banco Consolidado involucrado en la gestión, únicamente \$63.000 del límite de \$125.000 ha sido utilizado. En el caso de la FEE, existe una garantía de \$150.000, pero no ha sido bien recibida por los bancos de Guayaquil.

Las organizaciones visitadas en el Ecuador, que operan bajo sistemas institucionalizados de garantías de crédito, fueron la Cámara de Pequeños industriales de Pichincha; Cámara de Pequeños Industriales de Tungurahua; Cámara de Artesanos del Azuay todas bajo el Sistema Nacional de Garantías; INSOTEC/ADEMEC y la FEE, bajo el programa IAF en Ambato y Guayaquil, respectivamente; y FED y FEE bajo el sistema de garantías mediante cartas de crédito de Acción Internacional/AITEC. Además, independientemente y sin ninguna vinculación institucional al respecto, el Centro de Investigación y Educación Popular (CIPEP) y la Fundación de Investigación y Desarrollo Empresarial (FUNDIEMPRESA) han iniciado sus propios fondos de garantía muy pequeños a nivel local para responder ante los problemas extremos de tener que trabajar con crédito de redescuento canalizados por la banca comercial.

Resultados y Conclusiones

- Donativos, tales como los realizados por la IAF para crear fondos de garantía de crédito, pueden manejarse a manera de respaldo. El utilizar garantías de préstamo a manera de un respaldo constituye interesante manera de equilibrar la distribución de escasos recursos y apoyar a las instituciones en sus objetivos a fin de minimizar al máximo su dependencia de continuos donativos, a la vez que para afianzar su estabilidad financiera y económica. Es decir, los donativos se convierten en bienes generadores de ingresos que ganan interés (depósitos en bancos). También pueden generar un fondo de crédito correspondiente a por lo menos el doble del fondo de garantía bajo depósito sobre el que la institución pueda ganar parte de la distribución de interés de los préstamos canalizados a través de ese fondo. Si el instrumento financiero o depósito está en dólares, también pasa a constituir una protección contra la inflación.
- El Sistema Nacional de Garantías Crediticias está en operación en el seno de dos cámaras empresariales (cámaras de la pequeña industria) y una cámara artesanal que

fuera visitada. Existe entusiasmo fuera de Quito por el sistema y se han aliviado algo los problemas encontrados con los bancos y mecanismos de redescuento. Sin embargo, los fondos todavía escasean y su capacidad es limitada para garantizar únicamente unos pocos préstamos de montos muy limitados en beneficio de pequeños empresarios. Una observación que se efectuara en Quito era en el sentido de que existe muy poca demanda por el fondo ya que la garantía máxima de S/.2.0 millones (\$2.400) es muy escasa para ser de utilidad. En Ambato el máximo garantizado corresponde a S/.1.0 millones (\$1.200).

Parece ser que este sistema está diseñado para la pequeña empresa, pero a los actuales niveles de cartera de préstamo, el monto de préstamos que se hace posible es mucho menor que aquél solicitado por las corporaciones.

- Quienes operan el fondo de garantía tienen una gran tarea al tratar de sobrevivir y capitalizar. A menudo ellos mismos se constituyen en posibles usuarios de sus propias garantías, tienen intereses financieros en las mismas, así como un sentido de posesión de los fondos. Realizan contribuciones a ellas, o sus instituciones generan ingresos de ellas. Por lo tanto, hace sentido que no aprueben garantías que claramente abusarán de los fondos y disminuirán ya sea los ingresos que les reportan o el número de préstamos que pueden conceder. En breve, si eres dueño de tu propio fondo de garantía, y te está generando ingresos, por fuerza serás cuidadoso de cómo está siendo utilizado.
- Las corporaciones establecidas para operar las garantías bajo el Sistema Nacional de Garantías son muy similares a los bancos en cuanto a su enfoque y objetivos operativos. Su función es algo similar al papel que desempeñan las fundaciones intermediarias dentro de los sistemas de crédito de redescuento que funcionan bajo los programas de CONAUPE, UNEPROM y de USAID/FOPINAR, en cuanto a que canalizan solicitudes de préstamo ante los bancos. La diferencia radica en que las corporaciones de garantía también toman decisiones en cuanto a los préstamos, evitando los obstáculos y retrasos encontrados en los sistemas formales de redescuento. Reciben el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer (KAF) con donativos iniciales a partir de los cuales se genera un fondo y capital operativo inicial, y deben demostrar ser financieramente viables. La corporación en Ambato es auto-suficiente, aunque pequeña, y cuenta con excelentes sistemas que están siendo revisados por otras corporaciones para su adopción.

Programas de Crédito de Redescuento

Como sucede en la mayoría de los sistemas de crédito micro-empresarial que deben depender de los desembolsos de préstamo a través de bancos comerciales, el caudal de crédito a través de CONAUPE y UNEPROM se ha reducido a un goteo. Existen varias razones para esta situación, pero quizás la más importante es la de que otorgar pequeños préstamos a micro-empresas no ofrece atractivo alguno a los bancos debido a que los riesgos involucrados son altos y generan más carga de trabajo que lo que garantiza el monto del préstamo. Por lo tanto, la mayor parte de los bancos se mostrarán reticentes en cuanto al apoyo que den a este tipo de programa, aún en el caso de que se cuente con un arreglo contractual con cualquiera de los mecanismos de redescuento.

Se supone que las fundaciones deberán asumir gran parte de la carga de trabajo implicada con la preparación de solicitudes de préstamo y su seguimiento, reduciendo así el costo de trámites, pero los bancos a menudo argumentan, justificadamente o no, que no tienen gran confianza en las fundaciones. Su postura es la de que a menudo los procedimientos para cumplir con las solicitudes de préstamo y seguimiento no se hacen en la forma debida. Por lo tanto, los bancos manifiestan que los préstamos no son sólidos y que las tasas de morosidad son malas; de manera que los bancos deben realizar esas labores de cualquier manera y no les es una operación rentable.

Los problemas confrontados en el Ecuador para que la banca comercial privada participe en la concesión de préstamos a grupos de clientes no-tradicionales son muy similares a los que se suscitaron en otros países. Probablemente se podría introducir mejoras a los programas que operan en la actualidad, pero los bancos participarán en dichos programas únicamente si es que desean hacerlo por voluntad propia, sin haber posibilidad de que lo hagan por ley. Simplemente existen demasiadas barreras invisibles que los bancos pueden argumentar para anular el programa, si ese fuera su deseo. Por ejemplo, podrían ampliar el período de revisión y aprobación de préstamos indefinidamente hasta que tanto la NGO intermediaria y el beneficiario se cansen de enviar la documentación para que se vea sujeta a revisiones ulteriores tantas veces como se les antoje, argumentando cualquier razón.

Aunque existen algunos puntos positivos, la banca tiende a moverse más lentamente en la concesión de préstamos; varios bancos han suspendido definitivamente sus operaciones con ONGs debido a tasas de morosidad correspondientes al 30 y 50 por ciento; cientos de paquetes de préstamo en las zonas visitadas no están siendo aceptados por los bancos o han sido simplemente devueltos, en casos donde el banco ya no desea trabajar con la NGO.

Uno de los problemas centrales parece ser que bajo las líneas de UNEPROM y CONAUPE, los bancos obtienen únicamente el 5 por ciento de distribución por asumir el 100 por ciento de los riesgos crediticios y aportando hasta el 50 por ciento del préstamo de su propio capital. Por lo tanto, los incentivos para que la banca se involucre y asuma cualquier riesgo importante a través del programa no son muy atractivos.

La primera etapa en la línea de redescuento bajo el Programa de USAID/ FOPINAR, por otra parte, fue desembolsada con éxito a través de bancos comerciales. Solucionó el problema de falta de incentivos asegurando a los bancos que obtendrían una mayor distribución de intereses sin asumir riesgo alguno con respecto a sus propios fondos bajo los préstamos. Sin embargo, como los fondos de USAID constituyeron un donativo, no había implicado ningún costo del dinero para el sistema financiero del Ecuador; y, pese a que los beneficiarios finales pagaron tasas de interés similares a las del mercado, y no estaban altamente subsidiados, los bancos se encuentran bastante subsidiados bajo el sistema. Para la segunda etapa, los bancos asumirán el riesgo crediticio y expondrán el 10 por ciento de sus propios fondos, pero todavía no existirá el costo de capital bajo el sistema financiero ya que se tratará de otra donación más.

Conclusiones Específicas

- La banca comercial no tiene por lo general disposición para otorgar préstamos a empresas muy, muy pequeñas sin importar cuán fácil o atractivo lo tornen al programa USAID, el GDE, o cualquier otra agencia bilateral o multilateral. Esto es

particularmente cierto cuando todo el riesgo crediticio recae sobre el banco y cuando también debe aportar sus propios fondos.

- El redescuento, dada la actual calidad de la base de NGOs, no es un tipo de mecanismo de masificación crediticia. Será selectivo y los bancos concederán préstamos a los mejores clientes no-tradicionales – similarmente a lo que el Banco del Pacífico y el Banco Popular están llevando a cabo. A medida que un mayor número de NGOs vaya cobrando credibilidad a través de un proceso ininterrumpido de desarrollo institucional, mayor será el número de bancos que principiarán a conceder préstamos a través de este tipo de operación - y mientras los mecanismos de reembolso del Banco Central funcionen eficientemente. Pero por el momento, solo unos pocos préstamos serán concedidos en favor de clientes quienes pese a ser no-tradicionales relativamente están en una mejor situación. Varios cientos de préstamos otorgados por cualquier fundación al año constituye un número alto; menos de 20 préstamos no es inusual para el último año. Varias fundaciones tienen literalmente 100 o más solicitudes pendientes.
- Al igual que en el mundo de los negocios, la confianza que se tenga del socio es esencial. Este sentimiento rara vez se desarrolla en un abrir y cerrar de ojos. Cuando se pide a un banco que participe en operaciones de redescuento y entregue parte importante de su gestión bancaria a otra organización, como sería el caso de preparación, revisión de solicitudes y su seguimiento para ponerlos en manos de una fundación, esto representa un gran salto de fe. Por lo tanto, muchas cosas pueden suceder: pudiera ser que el banco vuelva a rehacer todo el proceso creándose para sí una carga de trabajo insoportable, o si existe la más mínima duda y si para comenzar realmente no se quiere ver involucrado en el proceso, entonces comenzará a inventar cualquier tipo de "barreras invisibles" para evitar las aprobaciones.
- En algunos casos los bancos trabajan relativamente bien con las fundaciones. Esto puede atribuirse a dos factores. Primero, algunas sucursales donde realmente se toman las decisiones ejecutivas, están a favor del programa y tienen una buena relación personal con los dirigentes de fundaciones y demás personal. En segundo lugar, algunas fundaciones tienen más experiencia y se han ganado una buena parte de confianza, haciendo por lo tanto que el programa funcione mejor.
- El grado de colaboración que cualquier sucursal de un banco tenga para con el programa de préstamos a la micro-empresa depende en gran medida de la actitud de su gerente y de la persona a cuyo cargo se encuentra la cartera de préstamos micro-empresariales, así como de la relación con las NGOs que desarrollen esa gestión en su zona.
- Parece ser que donde el sistema de redescuento funciona mejor es donde la NGO está bien establecida, es respetada técnicamente y trabaja con la pequeña empresa desarrollada en la comunidad y que cuenta con potencial de expansión; es decir, casi el mismo tipo de clientela tradicional con que cuenta un banco.
- En el caso de NGOs cuya mira está fijada en empresas muy, muy pequeñas que cuentan únicamente con el propietario y uno o dos trabajadores y muy bajos niveles

de requisitos de capital y crédito, el hacer depender su supervivencia de la voluntad de la banca comercial para operaciones de redescuento de préstamos mínimos que no les redituara ganancias, es una estrategia de diseño a corto plazo que podría resultar muy peligroso para las aspiraciones de la NGO en cuanto a su viabilidad financiera.

- El canalizar préstamos redescontados hace mucho más sentido como fuente de ingreso adicional y alterna en el caso de NGOs mejor establecidos que han encontrado éxito, como sería el caso de INSOTEC, que cuenta con experiencia en la capacitación técnica comercial, credibilidad, y múltiples fuentes de financiamiento. Una credibilidad más alta parece estar correlacionada con la apreciación que hacen los bancos del mayor nivel de destreza y experiencia con que cuenta el personal que labora en la organización.
- Las operaciones de redescuento parecen funcionar mejor cuando se trata de empresas algo mejor consolidadas y que están por encima de los niveles de micro-empresa o pequeña empresa, como corresponden a los beneficiarios de INSOTEC en Manta (a través de los sistemas de AID/ FOPINAR y del Banco Mundial/FMO/FOPINAR). Sin embargo, la clave en este caso radica en la confianza que el banco tenga en la habilidad de la NGO para promocionar préstamos razonablemente sólidos y para realizar el necesario seguimiento que propicie una eficiente recaudación de los préstamos. Esto es más importante que el monto del préstamo mismo bajo el mecanismo de redescuento que utiliza fundaciones intermediarias para canalizar los préstamos.
- Los programas del GDE carecen de un énfasis adecuado para desarrollar la calidad del personal que labora en los NGOs para cumplir con las tareas y ganarse credibilidad. Muchas NGOs son nuevas y tienen muy poca experiencia previa en cuestiones de crédito y fomento empresarial, por lo que la calidad de su trabajo se ha ganado la reputación ante los bancos, de ser mala.
- Aunado a la necesidad de mejorar las capacidades técnicas de muchas de las fundaciones se encuentra el requisito paralelo de contar con mayores niveles de desarrollo institucional dentro del universo de NGOs, de crear un núcleo de instituciones de desarrollo empresarial que sean sólidas y que a futuro se conviertan en la fuerza de empuje para el desarrollo del SME en lugar de simples sombras en el paso de la noche.

Pero el desarrollo institucional no se producirá si las NGOs no cuentan con una base financiera. No existe futuro financiero para ellas si debe depender únicamente de una sola fuente de ingresos según los actuales mecanismos de contratación que están siendo empleados por los sistemas UNEPROM y CONAUPE.

Participación de la Mujer

A excepción de la Corporación Femenina Ecuatoriana (CORFEC), cuyas beneficiarias son todas mujeres, la mayor parte de las NGOs visitadas servían a más hombres que mujeres dentro de sus programas. Tasas de relación de 60/40 y 65/35 no son poco comunes. Al dar un vistazo a la

información recopilada, se puede llegar a los siguientes resultados y conclusiones con respecto a la índole de programas e instituciones así como de su cobertura de la población femenina a la que apoyan:

- Las instituciones que benefician al mayor número de mujeres también trabajan con las empresas más pequeñas. Existe una relación inversamente proporcional entre el tamaño de los negocios que reciben apoyo, los montos promediales de préstamos dentro de los programas, y la proporción de mujeres atendidas.
- Mientras más alta es la proporción de negocios manufactureros (excepción hecha de la confección de ropa) y de servicios que son ayudados por un programa, más bajo será el número de mujeres atendidas. Esto se debe típicamente a que estas empresas tienen barreras más difíciles de vencer, lo que se refleja en el monto de capital de inversión que se requiere y del que por lo general las mujeres carecen, en parte debido a los "clichés" que se han conformado para con su género. A excepción de la producción de ropa, la mayor parte de la manufactura tiene el aura de "trabajo de hombres". Lo que es más, los préstamos para empresas manufactureras tendrán a menudo mayor proporción de contribución destinada a inversión fija para maquinaria y equipo, convirtiéndolos en préstamos relativamente grandes con relación a lo que predomina para préstamos destinados a capital de trabajo que en esencia son préstamos a individuos que se dedican a comprar y vender productos y otros rubros aimenticios, un trabajo que por lo general ha sido designado como "trabajo de mujeres." Debido a que los préstamos manufactureros tienden a ser de mayores montos que aquellos para actividades comerciales, a menudo las mujeres no tienen acceso a un préstamo; primero debido al monto del préstamo; y segundo, debido a que no se les ha permitido ingresar al campo manufacturero y de servicios debido a los bienes fijos requeridos como base. Por ejemplo, 83 por ciento de los beneficiarios de la Fundación Banco Popular todos corresponden al sector manufacturero y de prestación de servicios, y 22 por ciento a mujeres; Fundación Guayaquil, 100 por ciento manufacturero y servicios y 2 por ciento participación femenina; Banco del Pacífico, 65 por ciento manufacturero y servicios y 34 por ciento participación de la mujer.
- Por contraste, las instituciones que sirven a micro-comerciantes y lugares de expendio de alimentos que cuentan con requisitos de capital relativamente bajos y que caben bajo el cliché asignado al género, tendrán mayores proporciones de mujeres dentro de sus programas que aquellos que aglutinan actividades manufactureras y de servicios.
- Debido a que los negocios pertenecientes a mujeres tienden a ser más pequeños que aquellos pertenecientes a hombres, sus requisitos de capital fijo y de trabajo también son más bajos. Por lo tanto, la participación femenina tiende a ser más baja en aquellos para los cuales se han fijado montos de préstamo relativamente altos para el contexto Ecuatoriano. Por ejemplo, la Fundación Guayaquil, el Banco Popular, la Fundación Austral, y el Banco del Pacífico han fijado un monto de préstamo mínimo de S/.300.000 (alrededor de \$350). Estas instituciones atienden a menores porcentajes de mujeres (2 por ciento, 22 por ciento, 34 por ciento y 34 por ciento, respectivamente) que otros programas para los cuales los montos mínimos de préstamo son menores. FED, FEE, CEPESIU, CORFEC y FUNDIEMPRESA han fijado montos mínimos de préstamos que oscilan entre S/.50.000 (alrededor de \$60) y S/.80.000 (alrededor de

\$100) y cuentan con una participación femenina de 60 por ciento, 52 por ciento, 57 por ciento, 100 por ciento y 72 por ciento (programa de capacitación), respectivamente. (En el caso de CORFEC, la organización se ve restringida por sus propios estatutos que evita trabajar exclusivamente con beneficiarios del sexo femenino).

TEMAS REFERENTES A DESARROLLO INSTITUCIONAL

Conclusiones Generales

Únicamente las actividades de capacitación no generarán suficiente nivel de ingresos recabados por servicios prestados para cubrir costos. Se pueden cubrir costos únicamente cuando se trata de una capacitación relativamente corta, que más bien es una orientación que en curso cabal, y que ha sido pagado como parte de una operación de crédito. Las ONGs que han enfatizado el elemento de capacitación se encuentran contratando a los sistemas de crédito UNEPROM y CONAUPE del GDE para llevar a cabo la capacitación. No pueden sobrevivir únicamente en base a los honorarios por servicios pagados los empresarios. La capacitación es sufragada por las dos agencias y no por los beneficiarios; por lo tanto, las agencias constituyen en realidad el "mercado," y no los beneficiarios definitivos, ya que son quienes pagan por el servicio. Se había tomado la decisión de que las actividades de capacitación formarían parte del crédito, a despecho de muy buenos argumentos presentados en contra de este tipo de sistema ya que distorsiona la forma de evaluar el mercado existente para capacitación. Al final, con subsidios proporcionados por el GDE, la capacitación sigue adelante, pese a los serios cuestionamientos que existen en torno a sus costos y beneficios, y la NGO sobrevive.

Pero esta tendencia está cambiando. Desde 1986, los programas de capacitación financiados por UNEPROM, CONAUPE y la red de MICROS han capacitado a miles de empresarios. Únicamente una fracción de ellos han recibido crédito a través de sistemas de redescuento con bancos comerciales. Como tanto UNEPROM como CONAUPE tienen un claro interés por canalizar fondos de crédito hacia los beneficiarios definitivos, si el sistema de redescuento no funciona, sería inminente volver a evaluar los efectos de la capacitación impartida por estos dos programas del GDE.

En respuesta a la situación del redescuento, UNEPROM no volverá en la actualidad a contratar sus actividades de capacitación con ninguna NGO en particular si es que el crédito no es proporcionado. Luego del pago inicial, CONAUPE paga a los NGOs por los servicios de capacitación en base al monto de la cartera de préstamos que haya sido desembolsado. Si ha sido nulo el movimiento de cartera, no se efectúa el pago.

En la mayoría de los casos, las actividades de capacitación formales y relativamente intensivas pueden llegar a costar cualquier monto comprendido entre S/.50.000 (\$60; CIPEP Manta) y S/.100.000 (\$120; Fundación Banco Popular en Quito) y los programas recuperan alrededor de 20-40 por ciento de los costos de la capacitación mediante el cobro de honorarios. En el caso del Programa MICROS, la diferencia ha sido cubierta por subsidios proporcionados por USAID.

A medida que se espera que los programas vayan cubriendo cada vez mayores niveles de sus costos operativos, las instituciones que manejan los programas encuentran que es necesario formar parte del proceso de crédito convirtiéndose en prestatarios directos que utilizan sus propios dineros, a utilizar fondos bancarios respaldados con garantías, y a actuar como agentes que canalizan solicitudes de préstamo a bancos dentro de los esquemas de redescuento como un medio de generar ingresos. Las ONGs que proporcionan capacitación dependen en gran medida de subsidios recibidos a través de donativos o cobran honorarios por servicios prestados a UNEPROM y CONAUPE.

Una conclusión a la que podemos llegar es la de que el crédito para el SME, pese a no ser la única intervención que se hace necesaria, no constituye la única intervención para la que se tiene suficiente mercado y para la cual los empresarios tienen voluntad de retribuir con precios totales. Si bien la capacitación ha venido recibiendo respuestas positivas en la Encuesta Microempresarial, no parece ser el tipo de intervención cuyas operaciones se sufragarán enteramente a los precios actuales.

Existe una fuerte relación entre la eficiencia, organización y administración de una institución y el tipo de programa que está en capacidad de desarrollar. Aquellas organizaciones que tienen una seria orientación tendiente a alcanzar su viabilidad financiera probablemente se involucrarán directamente en las funciones crediticias, reservándose para sí un alto nivel de control de las operaciones. Contarán con mejores controles internos y planificación a mayores plazos, así como estrategias financieras más amplias que aquellas organizaciones que no han orientado su gestión hacia su auto-financiamiento.

Lecciones Aprendidas

El Programa frente al Desarrollo Institucional

Durante la década de 1980, las agencias donatarias habían colocado un marcado énfasis en el tema de sustentabilidad. El problema que dió inicio este interés era el de que cuando los presupuestos salían de límites, por lo general no se contaba con nuevos subsidios y la intervención llegaba a su fin. El resultado del esfuerzo era el de producir beneficios a corto plazo en favor de unos pocos beneficiarios, pero había por lo general muy poca continuidad, cuando había algo de continuidad. Por lo tanto, como parte de su preocupación porque sus inversiones tuvieran un mayor impacto y a más largo plazo, las agencias donatarias precisan en la actualidad que los programas se tornen auto-suficientes dentro de períodos de dos o tres años.

Los programas NGO sin fines de lucro al servicio del SME Ecuatoriano tienen preocupación en cuanto a su capacidad para sobrevivir, pero el cambio de políticas en las agencias donatarias requieren altos niveles de recuperación de costos y la auto-suficiencia se ha tornado en un problema para estas organizaciones y también para las agencias donatarias ya que ellas mismas tienen poca experiencia en el manejo de una operación equilibrada (es decir que no genere ni ganancias ni pérdidas). Debido a que por lo general su enfoque ha sido la ejecución de programas específicos a los que se les ha asignado un presupuesto (que comunmente es donado), frecuentemente han dejado de lado el aspecto de crear instituciones que planifiquen su futuro y mantengan registros de lo acontecido para que luego puedan apoyarse en ellos para saber qué hicieron y cuántos ingresos precisan para sobrevivir. Lo que a menudo se denomina como instituciones son en realidad programas que cuentan con una estructura gerencial que sirve para administrar un presupuesto. Esto puede verse claramente

en los análisis financieros de varios NGOs constantes en el Capítulo Tres de este informe. El principal instrumento de contabilización con que cuenta una NGO es el presupuesto.

Bajo los nuevos requisitos de auto-suficiencia, estos programas han empezado a cubrir sus costos operativos mediante la introducción o aumento de honorarios por servicios de capacitación y de asistencia técnica, ingresos por operaciones crediticias al cobrar tasas de interés prevalecientes en el mercado o llegar casi a su nivel, y otras fuentes de ingreso más. Tienen necesidad de estar muy conscientes del hecho de que exista un mercado para los servicios que están proporcionado, cuáles son sus costos reales, y qué porcentaje de estos costos está siendo cubierto por el precio que se cobra. Están en necesidad de llegar a la definición en cuanto a si el monto cobrado por los servicios es demasiado, muy bajo o es el adecuado. Es decir, deben conocer el negocio en el que se han involucrado.

Tan pronto como los programas se fijan objetivos de auto-suficiencia confrontan otra serie completamente diferente de demandas administrativas y organizativas que a su vez precisan que se cuente (o se adquiera) un nivel de desarrollo institucional que les permita contar con las herramientas necesarias para alcanzar estas metas. Deben ser empresariales; deben tener en cuenta mercados; y deben adaptar sus servicios y precios a la voluntad y capacidad del mercado que tienen como objetivo (los beneficiarios); es decir, deben considerar el nivel de empresa y su capacidad para recibir los servicios y pagar por ellos. Deben ser gerenciados y contar con personal que no solamente les proporcione los servicios específicos que se requieren bajo el programa, sino también planificar y contemplar recursos que les permitan sostener el programa con el transcurso del tiempo.

Únicamente cuando un programa haya alcanzado un punto en el cual tenga este nivel de planificación, administración y destreza para llevar a ejecución un programa, se puede decir que se ha convertido en una institución. Como diría un colega de INSOTEC, si la institución que alberga un programa no existe, el programa no puede ser viable y el servicio morirá eventualmente.

Por lo demás, estos requisitos adicionales de desarrollo gerencial e institucional toman tiempo para ser consolidados y tienen también su costo adicional por sobre los gastos directos del programa, facetas que deben cubrirse adecuadamente. El problema radica en que el proceso de desarrollo institucional a menudo consume más tiempo del que ha sido programado dentro de los donativos para desarrollo institucional, y por lo general nuevos donatarios no continúan la labor que otros han dejado atrás. (Normalmente las agencias donatarias tienen sus propios calendarios y también utilizan sectores de influencia institucional.) Por lo tanto, las nacientes instituciones son dejadas atrás aún antes de haber llegado a su adolescencia institucional, con la posibilidad de que el impacto a largo plazo que fuera el objetivo inicial del donativo se pierda.

El problema de financiar o proporcionar asistencia técnica para una intervención programática específica en lugar de una ayuda cabal para el desarrollo institucional, no ha sido debidamente enfocado dentro de los diseños de proyecto por parte de agencias donatarias o programas que laboran como intermediarias de los sistemas de redescuento crediticio de UNEPROM y CONAUPE ni para el programa MICROS.

Consideraciones Financieras para el Desarrollo Institucional y su Sustentación

Las Fundaciones Ecuatorianas son creadas con un muy limitado respaldo financiero. Reciben muy poco o ningún financiamiento o donaciones que puedan utilizar sin restricciones para invertir en bienes que les generen ingresos que posteriormente puedan utilizarse para sufragar aún un pequeño porcentaje de los gastos de la organización, y por ende su capacidad inicial para atraer a gente calificada que gestione sus programas se ve gravemente limitada.

Muchas de las organizaciones más nuevas se han constituido para proporcionar un servicio específico, y se elabora un presupuesto, a menudo con algún agente financiero en mente. Frecuentemente estas organizaciones cuentan con una única fuente de ingresos y tienen una situación financiera muy frágil.

Esto es particularmente cierto dentro de la red de nuevos colaboradores de UNEPROM y CONAUPE. Cuando una fundación o NGO recibe honorarios para llevar a cabo una serie específica de obligaciones, este ingreso es solamente parte del panorama necesario para desarrollar una viabilidad financiera. Probablemente dichos honorarios no cubrirán los costos directos e indirectos ni los imprevistos de la organización. A medida que la organización madura, se ve confrontada por una serie de crudas realidades tales como el pago regular de sus costos fijos y variables, de manera permanente y no únicamente mientras dure una intervención en particular.

Se requiere de financiamiento central que ayude a sustentar los sistemas organizativos que a su vez sostengan un ingreso durante un tiempo dado. Por ejemplo, se necesita financiamiento para cubrir costos administrativos y de comercialización, costos que, con toda probabilidad, el presupuesto específico de la intervención no incluirá. La organización debe tener el suficiente espíritu empresarial como para anticiparse a estos costos y convencer a una entidad financiera de cubrirlos o para generar suficientes ingresos internos para cubrirlos por su cuenta. Este es un aspecto que normalmente no ha sido previsto por agencias donatarias. No han financiado las partes de un presupuesto global que les permitirá sostener su viabilidad financiera y solidez institucional.

Las fundaciones que prestan apoyo al SME en el Ecuador desde 1986 dependen de los sistemas de crédito con redescuento instaurados por el GDE a través de UNEPROM y/o CONAUPE. Esencialmente se han constituido en contratistas que desarrollan labores de identificación de proyecto, preparación y presentación de solicitudes de préstamo, y funciones de seguimiento al crédito otorgado. Las fundaciones reciben el pago de honorarios específicos por los servicios prestados, un honorario que probablemente no cubrirá sus gastos, incluyendo imprevistos. A través de estos contratos, no existe posibilidad alguna de generar bienes adicionales que los ayude a financiar su trabajo y por lo tanto no son financieramente viables.

En muchas maneras, la situación de las NGO se asemeja a las de las empresas a las que tratan de ayudar. Tienen los mismos problemas que resolver si es que han de convertirse en instituciones viables y deben desarrollar muchas de las mismas actitudes, comportamientos y niveles de destreza. La falta de experiencia gerencial, de servicios de comercialización, de efectivo para operar, y sistemas administrativos y de seguimiento es típica. La insuficiencia de capital sigue siendo un problema, y al menos los impedimentos crecen. En casos donde las fundaciones y otras NGOs se han establecido a manera de organizaciones de servicio social o apoyo, las destrezas empresariales que se requieren para cumplir por lo menos con los objetivos de auto-suficiencia no vienen de sí. El tiempo requerido para desarrollar viabilidad financiera y económica puede consumir por lo menos de

tres a cinco años, dependiendo del tipo de asistencia que se preste, la utilización de la ayuda, y el nivel de compromiso y dedicación que tenga el personal de la organización para convertirse en una operación permanente.

Las ONGs en el Ecuador que mayores niveles de auto-suficiencia tienen comparten varias características. Son instituciones más antiguas y mejor establecidas y han desarrollado buena reputación por su capacidad gerencial, dedicación y seriedad en su trabajo. Han optado por llevar a ejecución sus propios programas de crédito dentro de los cuales se retienen el control sobre el proceso de aplicación y la consiguiente decisión, tornándolas muchos más eficientes y capaces de mayor cobertura que las organizaciones intermediarias que participan en las operaciones de redescuento en cuanto a la distribución y recaudación de fondos, pero no tienen control en cuanto a si los préstamos se conceden o no. Las ONGs de éxito tienen sistemas de seguimiento que determinan de manera adecuada el nivel de cobertura del programa así como los servicios proporcionados.

Al igual que cualquier negocio profesionalmente sólido que tiene capacidad para cumplir compromisos y que ha demostrado tener dedicación para con su programa, las ONGs que han encontrado éxito están en mejor capacidad de comercializar sus servicios entre beneficiarios y donatarios. Estas entidades tienen varias fuentes de financiamiento porque se han creado un nombre serio con el transcurso del tiempo. Una bien establecida reputación por alcanzar logros es la clave para desarrollar una viabilidad financiera y económica. La falta de una buena reputación es la raíz del problema que las fundaciones que trabajan en los sistemas de redescuento de UNEPROM y CONAUPE tienen con los bancos privados; algunas organizaciones no se han desempeñado bien y han manchado la reputación de otras también; otras constituyen buenas organizaciones pero no han tenido el tiempo necesario para desarrollar sus potenciales y crearse un buen nombre.

Desarrollo Programático Dentro del Contexto de la Institución

Existen dos enfoques implicados en el apoyo que se preste al SME. Dentro de la actual programación tendiente al desarrollo del SME, las dos intervenciones más comunes son las de crédito y asistencia técnica y capacitación. Algunas ONGs que operan en el Ecuador opinan que los programas de crédito que manejan eficazmente los fondos de préstamo tendrán la mayor repercusión sobre el desarrollo empresarial. Consideran que pequeñas inyecciones de capital para fondos operativos o la adquisición de bienes fijos es la clave para lanzar a la empresa fuera de su situación de estancamiento. Dichos programas enfatizan la función crediticia y este es el principal servicio que proporcionan.

Otras organizaciones consideran que los principales problemas radican en la gestión gerencial de un negocio, y que la falta de efectivo es a menudo síntoma de malas decisiones empresariales. Estas organizaciones enfatizan el elemento de capacitación y asistencia técnica y es éste el principal servicio que proporcionan. Para ellas el crédito es cuestión periférica, a menudo un instrumento innecesario para el robustecimiento de una empresa. En cualquiera de los dos casos, la primera pregunta es específicamente cómo canalizar ya sea el crédito o las actividades de capacitación hacia los beneficiarios a los que se quiere llegar. La entrega de servicios se convierte, entonces, en función de la orientación, filosofía y experiencia que tenga una organización.

La segunda cuestión es el tipo y nivel de sofisticación que debe haber en los servicios, de manera que sean efectivos en cuanto a su costo y globalmente en términos del nivel al que están los

beneficiarios que se ha contemplado para el programa. Las preguntas que pudieran surgir durante la etapa de diseño del proyecto podrían ser:

- Debemos proporcionar préstamos más grandes a un menor número de empresas, o debemos "masificar" el crédito proporcionando préstamos de poca monta que deben pagarse en cortos plazos?
- Debemos involucrar a los beneficiarios en vastas actividades de capacitación con la esperanza de que mientras más se proporcione, más será la materia aprovechada?
- Tratamos de operar con nuestro propio fondo de préstamos y aprovechamos la flexibilidad y capacidad generadora de ingresos que ofrece, o trabajamos con lo proporcionado bajo líneas de redescuento, como comisionistas, en un esfuerzo por generar ingresos a nivel interno?
- Cuáles son nuestros objetivos en términos de generación de ingresos? Esperamos que la capacitación se auto-financie partiendo de honorarios cobrados por servicios prestados? Deberemos cobrar tipos de interés reales y positivos o por lo menos los legales a nivel de mercado?

Los mecanismos de entrega y sus costos operativos constituirán un factor determinante en el potencial que una institución tenga para lograr su viabilidad financiera y/o económica.

Un problema que frecuentemente se aprecia es el de que las ONGs eligen sus servicios independientemente de cualquier mercado en particular y sin hacer análisis de costos, de manera que no se toman decisiones en base a un razonamiento de mercados. El desarrollar un modelo que ayude a determinar niveles para el SME, puede resultar un instrumento muy útil en la selección de los niveles más apropiados para las intervenciones en base a las necesidades de los beneficiarios, y para llevar a cabo una encuesta de mercado con visión adecuada. A manera de ejemplo:

- Si los formularios y procesos de solicitud de crédito son muy sofisticados y recaban información inexistente o innecesaria, entonces el diseño de la intervención o el programa no es apropiado.
- Si se requiere que los micro-empresarios reciban un curso de contabilidad que abarque más de lo esencial como el mantenimiento de registros y fijación de precios de un producto, entonces la capacitación o el elemento de asistencia técnica no podrán llevarse a ejecución ni tampoco podrán ser efectivos en cuanto a su relación de costos porque el impacto sería prácticamente nulo.
- Si la empresa puesta en la mira es tan pequeña que no cuenta con una gestión administrativa, ni siquiera una persona a medio tiempo, y únicamente cuenta con el propietario/gerente y empleados de producción, entonces la capacitación formal en destrezas gerenciales y administrativas como requisitos previos al desembolso de crédito sería inapropiada.

Subsidios

Si no existe mercado para los servicios que proporciona un programa que deberá cubrir sus propios costos, entonces ya sea el tipo o la cantidad de servicios a proporcionarse deben sufrir un ajuste para que los precios estén a tono con lo que se puede esperar del mercado; las necesidades de metas en términos de beneficiarios deben ajustarse de acuerdo con las posibilidades del mercado para los servicios que se ofrecen a ese precio; o debe investigarse la posibilidad de encontrar un nuevo cliente, como podría ser un donatario que cree que el servicio es de utilidad de todos modos, para que subsidie la diferencia entre el costo operativo del programa y los ingresos recibidos por servicios prestados.

La importancia de este punto es la de que si las agencias ejecutoras y donatarios desean apoyar ciertos tipos de servicios y su nivel de sofisticación, deben conocer de antemano si existe mercado para tales servicios, si se pueden cubrir los costos de ese servicio, y qué proporción de dichos servicios pueden o están en capacidad de pagar sus posibles beneficiarios.

ANALISIS FINANCIEROS

Prácticas Contables

Las prácticas contables dentro de las instituciones visitadas eran en su mayoría rudimentarias y necesitaban mayor atención. La cantidad y detalle, es decir, el desglose de información, es insuficiente para ser utilizado por parte de entes gerenciales a cuyo cargo se encuentra la toma de decisiones.⁴

Más frecuentemente, las únicas herramientas contables con que se contaba constituían presupuestos del programa preparados a petición de las agencias donatarias para proyectos que específicamente eran financiados por ellas así como hojas de balances anuales consolidados (muy generales y con muy poco desglose). En suma, el tipo y oportunidad de la información encontrada en los sistemas puede dar una idea global de la situación financiera en que se encuentra la mayor parte de las organizaciones en un momento dado, pero prácticamente no existen movimientos de efectivo ni hojas de balance mensual, ni tampoco información contable que la gerencia pueda encontrar de utilidad. Pese a que algunas organizaciones cuentan con suficiente información dentro de sus estados financieros como para permitirles evaluar su situación general en un tiempo dado, no se la utiliza para fines de toma de decisiones porque se la genera una sola vez al año.

El equipo encontró que, por lo general, las fundaciones y programas que operan con la ayuda internacional o aquellas que pertenecen a un banco tienden a tener información estadística más completa, mejores estados financieros, y mejores controles de sus movimientos de ingresos y egresos

⁴Sin embargo, debe puntualizarse que USAID, por ejemplo, comenzó a insistir en que se debe contar con mejor información financiera dentro del contexto general del desarrollo institucional, únicamente desde hace alrededor de un año y medio atrás.

que aquellas que no recibían la ayuda de donatarios internacionales o que no pertenecían a la banca, aún a nivel de utilizar presupuestos que contengan proyecciones de cifras y cuentas actualizadas de ingresos y egresos. Sin embargo, la razón por la cual la mayoría de los proyectos tienen registros contables y financieros incompletos es la de que responden ante lo que se requiere de ellas y a menudo las agencias donatarias únicamente piden presupuestos y controles presupuestarios; no piden estados financieros completos. Una excepción, por ejemplo, constituye el Banco Inter-Americano de Desarrollo.

Viabilidad Económica

El equipo ha definido la viabilidad económica como la capacidad que tiene una institución para generar suficiente nivel de ingresos dentro de un período dado partiendo de sus propias operaciones, a través de comisiones, honorarios y cobros de interés para sufragar todos sus gastos (financieros y operativos), incluyendo la edificación de reservas. Bajo esta definición, únicamente la FED ha logrado alguna viabilidad económica.

Unas pocas fundaciones han comenzado a cambiar sus políticas para ponerlas más en línea con los criterios de desarrollo institucional. Cada vez más notoriamente, los NGOs están cobrando más por servicios de capacitación y asistencia técnica, y han elevado sus tasas de interés crediticio hasta casi equiparar las tasas reales en casos donde controlan sus propios fondos y proyectos de crédito.

Viabilidad Financiera

Hemos definido la viabilidad financiera como la capacidad de una institución para en un momento dado obtener los recursos (financieros y/o de otra índole) necesarios para sostener un nivel de operaciones planificadas. En muchos casos, las fundaciones y otras NGOs podrían no tener la intención de tornarse una operación enteramente viable económicamente, y en su lugar proyectan el financiamiento donado como la mayor parte de su estrategia lanzada para generar ingresos.

Frecuentemente, las NGOs se organizan con muy poco financiamiento o capital inicial. A menudo reciben el auspicio de donatarios internacionales o gubernamentales para que canalicen recursos subsidiados hacia la población de beneficiarios que son su objetivo, y su financiamiento proviene de donativos que ayudan a cubrir sus gastos operativos y les permite subsistir.

La mayoría de las instituciones están en capacidad de obtener recursos para mantener por lo menos un nivel de operaciones mínimo a corto plazo. Dichos recursos se los proporciona a través de donativos que hacen agencias internacionales y locales, o mediante préstamos bancarios. Cuando un programa encuentra el éxito en la obtención de estos recursos de manera permanente, se lo considera como financieramente viable y sostenible.

Fijación de Precios, Costos y Sustentabilidad

Políticas relativas a la fijación de precios y costos son un reflejo del propósito y/u orientación social de las fundaciones. Existe una amplia gama de índices de auto-suficiencia que proporcionan

una imagen de cómo las diversas instituciones enfocan el tema. La sustentabilidad, o sea la capacidad que tiene una institución de sostenerse a sí misma con el transcurso del tiempo, precisa contar con viabilidad financiera, una sólida administración, experiencia técnica, la posibilidad de mantener o ampliar la participación de mercados, y planificación estratégica. Bajo esta definición, las nuevas fundaciones son sostenibles a largo plazo.

Las instituciones de capacitación pertenecientes al programa MICROS, que son intermediarias de los sistemas de redescuento de crédito, mantenían bajas tasas de auto-suficiencia durante el período que abarcaba de Marzo a Agosto de 1990. En la opinión de varias de las fundaciones, no existe suficiente mercado para el tipo de capacitación que proporcionan. Por lo tanto, se están introduciendo ajustes en cuanto al monto y costo de capacitación, a fin de que estén más de acuerdo con el nivel, la necesidad y la capacidad de aprovechamiento de los beneficiarios con quienes trabajan las fundaciones. Con énfasis en la auto-suficiencia, las fundaciones están tratando de estimular la demanda, independientemente del crédito, que se ha tornado un proceso más difícil de lo que se había anticipado inicialmente, a través de los sistemas de redescuento con UNEPROM y CONAUPE.

Las organizaciones que mejores resultados están alcanzando en cuanto al factor de auto-suficiencia, son aquellas que tienen control sobre por lo menos parte de sus fuentes de ingreso. En el Ecuador, éstas son las instituciones que controlan sus propias operaciones de préstamos o fondos de garantía y toman también las decisiones correspondientes. Aplican o están por aplicar tasas de interés no subsidiadas, introduciendo ajustes en otros servicios de capacitación, asistencia técnica y auxiliares para estar más a tono con lo que los beneficiarios consideran importante o por lo que están en capacidad de sufragar, o quieren pagar. Se están tornando más conscientes de los costos implicados.

Se han introducido mejoras en la capacitación relativa a fijación de precios y costos, y en cuanto a asistencia técnica. Los costos de estos servicios se encuentran detallados y a menudo se los cotiza en términos de horas, centavos por suces prestados, o costos directos. Sin embargo, rara vez se toma en cuenta el nivel de competencia cuando se fijan precios.

La tendencia general de metas y políticas hacia el logro de viabilidad económica y financiera también robustecerá las políticas de fijación de precios y costos.

Finalmente, al analizar la cuestión de sustentabilidad, debe reconocerse que un presupuesto institucional consiste de actividades centrales e intervenciones específicas en cada proyecto. Esencialmente, las actividades centrales son permanentes y deben mantener a flote a la institución como entidad independiente, sin tomar en cuenta las actividades específicas del proyecto. Sin embargo, las intervenciones específicas de cada proyecto pueden o no constituir la intención de la institución o del auspiciante del proyecto como permanentes o sustentables durante períodos prolongados. Las ONGs y donatarias están en la necesidad de reconocer estas diferencias y diseñar sus estrategias y objetivos de sustentabilidad concordantemente.

Inflación

Probablemente, el problema contable más serio que confrontan las instituciones que trabajan con el SME del Ecuador es el de que ninguna de ellas tiene políticas y procedimientos clara y concisamente delineados mediante los cuales introducir ajustes en sus estados financieros para tomar en cuenta el factor inflacionario. Aún para fundaciones que cuentan con los mejores registros

contables, fue difícil llegar a determinar cuál era el impacto real de la inflación. Parte de la razón a que obedece esta situación es que muchas cuentas se hacen en dólares y no se ha reflejado el hecho claramente en sus informes; y, en otros casos, únicamente ciertos bienes fijos han sido ajustados mientras que otros bienes, obligaciones y valores netos no han sido ajustados.

El peligro que conlleva la inflación es la erosión del valor real de los bienes que generan ingresos y cómo continuar generando niveles similares o más altos de ingresos reales para poder continuar con los mismos niveles de gastos. Circunstancialmente, la información puede indicar hoy día que una organización se encuentra cubriendo sus gastos operativos, pero no indicará si es que la institución estará o no en capacidad de continuar cubriendo sus gastos al mismo nivel de actividad el año que sigue.

Esta situación no aplica exclusivamente al SME sino que recae sobre toda la economía Ecuatoriana. Se han hecho intentos para normar las políticas y procedimientos con el afán de corregir estados financieros. El Ministerio de Finanzas ha aprobado un *Reglamento de Aplicación del Sistema de Corrección Monetaria Integral de los Estados Financieros*. Dichas regulaciones deberán aplicarse a nivel general a partir de 1991. Se debe pedir que las Fundaciones también apliquen estas regulaciones.

RECOMENDACIONES EN CUANTO A FUTURAS INTERVENCIONES

1. Las agencias donatarias deberán continuar proporcionando apoyo financiero y asistencia técnica a ONGs que hayan sido seleccionadas cuidadosamente en el sentido de acusar un verdadero desarrollo institucional. Deben evitar continuar financiando intervenciones programáticas de un solo propósito temporal sin desarrollar conjuntamente a la institución en cuyo seno pueda subsistir el programa. Los criterios de selección incluyen el que la organización sea creada principalmente con el fin de propiciar el desarrollo empresarial y sea orientada hacia la aplicación de tasas de interés prevalecientes en el mercado o que se acerquen a las tasas positivas reales en cuanto a programas crediticios, y que cobren honorarios por servicios de capacitación que presten, ya sea a través de matrículas o el cobro de interés si es que la capacitación está contemplada como parte de la operación de crédito. Sus políticas y enunciados deben orientarse hacia la viabilidad económica y financiera; y como mínimo, sus operaciones de crédito deberán ser económicamente viables y contemplar protecciones en contra de la inflación.
2. Las agencias donatarias deberán concentrar sus recursos financieros y diseños programáticos en la edificación de bienes que generen ingresos, y en dotar de una base financiera a largo plazo para la organización que recibe apoyo, en lugar de contribuir con grandes sumas que subsidien los gastos operativos cotidianamente.

Para cumplir con el objetivo de dotar de una base financiera en favor de las ONGs que se han seleccionado como competentes, los donatarios deberán establecer un fondo, de manera similar a lo que la IAF está haciendo con INSOTEC en Ambato y la Fundación Guayaquil, para equiparar el financiamiento en moneda local destinado a operaciones crediticias dirigidas internamente que generarían ingresos tanto en base al depósito monetario que se haga en un

banco como a través de la participación de intereses en los préstamos que se concedan con estos fondos equiparados.

3. Las organizaciones que sean sujetas a consideración para financiamiento por parte de agencias donatarias internacionales, deberán contar con un mínimo de dos años de experiencia laborando con programas que combinen operaciones de crédito y provisión de capacitación y asistencia técnica antes de proporcionar financiamiento para una contribución a la base financiera que pondrán a su disposición. El financiamiento de gastos operativos iniciales, en el caso de organizaciones nuevas, deberá dejarse al financiamiento de fuentes locales para crear un compromiso local para con la institución y para con el programa que llevará a ejecución.
4. Un fondo de contribución especial podría ser otra modalidad para crear una base financiera que permita alcanzar la auto-suficiencia. La organización que reciba dineros del fondo deberá recibir asistencia técnica y capacitación para invertir este fondo en instrumentos sólidos y de alto rendimiento, propiedades o empresas. Los dineros destinados al fondo, luego de cubrir la erosión debida a la inflación (es decir, el mantenimiento del valor del fondo), deberán utilizarse para sufragar gastos operativos así como la demanda de crédito. Todas las donaciones recibidas por las fundaciones deberán utilizarse de esta manera. Probablemente la cobertura inmediata del programa será menor y el crecimiento del programa más lento, pero se afianzará la probabilidad de lograr la viabilidad económica y financiera, y su sustentación en el medio y largo plazo.
5. Las agencias donatarias deberán formalizar una división de trabajo diseñando programas de manera colaborativa, cada una centrando su acción en una tarea específica, o dentro de un marco de tiempo dado. El diseño deberá contemplar suficiente tiempo y capitalización básica para que el desarrollo institucional pueda consolidarse. Los comunes denominadores para los que las instituciones donatarias deben ponerse de acuerdo guardan relación con el tamaño y tipo de beneficiario final que buscan, así como la necesidad de apoyar a organizaciones empresariales que busquen alcanzar su auto-suficiencia y viabilidad financiera.
6. Los donatarios deberán insistir que los diseños y metodologías de proyectos sean consistentes en la orientación hacia el mercado al que debe proporcionarse los servicios.
7. Una tipología standard que describa las características de cada nivel de actividad debe desarrollarse y presentarse a consideración de las organizaciones de asistencia, públicas y privadas, para poder llegar a definiciones uniformes y poder colaborar con organizaciones que prestan apoyo al SME (tanto públicas como privadas) y así orientar sus servicios adecuadamente con un mínimo de duplicación innecesaria de esfuerzos y un máximo de acción coordinada.
8. Los proyectos deberán comenzar a tomar medidas que reflejen el impacto que ejerce la inflación sobre los recursos que han donado y deberán aprobar políticas y procedimientos que contrarresten dichos efectos. El Ministerio de Finanzas ha aprobado un Reglamento de Aplicación del Sistema de Corrección Monetaria Integral de los Estados Financieros. Dichas regulaciones deben aplicarse a nivel general para principios de 1991. Se debe requerir que las fundaciones cumplan con estas regulaciones también.

9. Los proyectos deberán estar conscientes de las implicaciones que conllevan sus decisiones con respecto al nivel de beneficiarios y el tipo de actividad que se desea apoyar, especialmente en lo que respecta a la posibilidad y probabilidad de que la mujer participe activamente en sus programas.
10. Los donatarios deberán tomar en consideración cómo funcionan los subsectores industriales a fin de poder llegar a identificar la serie de barreras que existe a lo largo de la escala vertical limitando una mayor producción y productividad en la pequeña empresa. Dichas barreras varían desde dificultades para obtener materias primas y suministros hasta ineficacia en la línea de producción y obstáculos que se presentan en la misma, así como barreras de orden nacional e internacional con respecto a mercados. Este tipo de análisis podría ayudar a los donatarios a que seleccionen los campos de acción que sean más apropiados para sus intereses, destrezas, experiencias, y políticas. Este constituiría un esquema verticalmente integrado, mientras la coordinación que se ha mencionado en la Recomendación 5 anterior, constituye una serie horizontal de acciones dentro de un mismo peldaño (es decir, asistencia financiera para contrarrestar los obstáculos con que se enfrenta la producción) de la escalera vertical integrada que se sugiere en esta recomendación.

ANEXO 1

METODOLOGIA

El trabajo relativo a este segmento del Estudio Global del Sector de la Micro y Pequeña Empresa en el Ecuador fue iniciado durante la semana del 10 de Septiembre de 1990. Nuestra actividad inicial fue la de revisar información e informes que existían al respecto y verificar lo que otros miembros del equipo habían logrado, así como posibles áreas en las que nuestro trabajo podría superponerse o ver la posibilidad de poder llenar vacíos encontrados en otros segmentos de la investigación general, de ser necesario. Este intercambio de información fue muy útil para orientar el estudio en general, así como la información inicial que se había generado, y específicamente en cuanto a las organizaciones e instituciones que se encontraban laborando en el SME.

Dado el gran número de grupos, asociaciones, instituciones, y organizaciones que colaboraban con el SME, se tornó claro que sería importante encontrar la manera de seleccionar instituciones que sean representativas de los diversos tipos de programas que se llevaban a ejecución. Por lo tanto, un esquema de clasificación institucional que identificara los varios tipos de programas fue desarrollado. En base a la información con que se contaba a través de informes y listados anteriores, se agrupó a las instituciones según su área de clasificación apropiada, y entonces se efectuó la selección final.

Durante las siguientes dos semanas y media, el equipo visitó a 23 instituciones en Quito, Guayaquil, Manta/Portoviejo, Ambato, Cuenca y Santo Domingo.

Una presentación del trabajo y los resultados iniciales, conclusiones y recomendaciones fue hecha ante los funcionarios de USAID el 11 de Octubre, y el taller que se había contemplado para NGOs, funcionarios gubernamentales y pertenecientes a agencias donatarias fue llevado a cabo el 16 de Octubre.

CAPITULO TRES

PERFILES INSTITUCIONALES Y RESUMENES PROGRAMATICOS

por

Peter H. Fraser
Consultor Independiente
Management Systems International

Arelis Gomez Alfonso
Consultor Independiente
Development Alternatives, Inc.

Miguel Angel Rivarola
Consultor Independiente
Development Alternatives, Inc.

ENFOQUE

Este capítulo proporciona perfiles detallados de un limitado número de instituciones locales que se encuentran dedicadas a proporcionar servicios -de crédito, capacitación y asistencia técnica - directamente a los pequeños empresarios. Dichos perfiles sirven como antecedentes generales dentro del análisis de resumen que consta en el Capítulo Dos; se los incluye en este punto para proporcionar al lector una descripción más detallada de las principales diferencias encontradas entre los enfoques institucionales que se hallan prestando su apoyo al SME.

Los intermediarios locales que laboran en el SME del Ecuador varían considerablemente según su enfoque y el alcance de los servicios prestados. Un esquema de clasificación que se utilizara para distinguir dicha diversidad de enfoques ayudó a llegar a la conclusión de que las instituciones que se encuentran colaborando en el país por lo general caben dentro de una de las seis categorías principales:

- Bancos privados que tenían una línea de crédito especial;
- Bancos privados que habían abierto una ventana a la micro-empresa;
- Instituciones de apoyo del sector público;
- ONGs que poseían programas de préstamo directo;
- ONGs que ejercen como agentes de redescuento; y

- Asociaciones.

Dichas categorías por lo general incluyen diversidad en la operación de ONGs cuyas modalidades difieren en que algunas son financiadas por varios donatarios internacionales y locales, y en los diversos grados de desarrollo en que se encuentran. Se trató de obtener una representación razonable de cada grupo identificado dentro de la clasificación. Las instituciones que fueron específicamente entrevistadas incluyeron:

1. **Bancos privados con líneas de crédito especiales para el SME, que utilizan sus propios fondos.**
 - Banco del Pacífico (Guayaquil y Quito)
 - Banco Popular - Fundación Popular (Quito)
2. **Bancos privados con ventanas de préstamo abiertas para la micro-empresa.**
 - Banco del Pichincha (Guayaquil, Ambato)
 - Banco La Previsora (Manta, Ambato)
3. **Instituciones del sector público que operan bajo sistemas de redescuento y contratan las actividades de capacitación y asistencia técnica con "fundaciones" y otras pocas entidades.**
 - Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas (CONAUPE)
 - Unidad Ejecutora del Programa de Microempresas (UNEPROM)
4. **NGOs que tienen sus propios programas de asistencia financiera a los micro-empresarios y bajos niveles de capacitación y orientación empresarial (los bancos comerciales desembolsan los préstamos pero mediante los fondos propios de las fundaciones y/o sus garantías).**
 - Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (FED) (Quito)
 - Fundación Guayaquil (Guayaquil)
 - Corporación Femenina Ecuatoriana (CORFEC) (Quito)
 - Fundación Eugenio Espejo (FEE) (Guayaquil)
 - INSOTEC Ambato (ADEMEC)
5. **NGOs quienes se han constituido en agentes de redescuento entre los fondos especiales de AID/CFN, UNEPROM y CONAUPE para la micro-empresa y el beneficiario final. La capacitación es obligatoria y el pago lo efectúa conjuntamente el participante y el programa UNEPROM/AID o el programa en base a un pago inicial y subsecuentemente el monto real de los préstamos desembolsados y pagados (CONAUPE).**

- a. Socios de la Fundación Carvajal
 - Centro de Investigación, Promoción y Educación Popular (CIPEP) Manta/Portoviejo
 - Fundación OFFSETEC - (auspiciado por la sucursal de la Empresa Carvajal en Quito)
 - FUNHABIT (Esmeraldas)
- b. Socios de UNEPROM y CONAUPE
 - Universidad Católica (Guayaquil)
 - Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano (CEPESIU) Guayaquil
 - Fundación Austral de la Microempresa (FADEMI) Cuenca
 - FUNDIEMPRESA (Ambato)
- c. Oficina de INSOTEC
 - PRODEPEM - Manta/Portoviejo

6. Asociaciones

- a. Federación Nacional de la Pequeña Industria
- b. Cámara de Pequeños Industriales de Pichincha (Quito) - Ha conformado una cooperativa de ahorro y crédito, y se encuentra afiliada a la Corporación de Garantías.
- c. Cámara de Pequeños Industriales de Tungurahua - Ha conformado una cooperativa de ahorro y crédito y se encuentra afiliada a la Corporación de Garantías.
- d. Corporación de Garantías de Crédito afiliada a la Cámara de Artesanía del Azuay.

Además de recopilar una descripción comparativa de los programas llevados a ejecución por las diversas instituciones, el análisis incluyó una revisión financiera de las instituciones seleccionadas, partiendo de los estados financieros que podían obtenerse. La información correspondiente al análisis financiero se obtuvo a través de entrevistas, y si es que se encontraban disponibles, se solicitaron estados financieros e informes de auditoría correspondientes a los últimos tres años, presupuestos, y movimiento de efectivo.

Es importante puntualizar que para que un análisis de relación tenga significado y resulte útil, se deben cumplir por lo menos dos condiciones:

- Una serie (3 a 5 años) de estados financieros detallados y consistentes que se pueda analizar para detectar cambios y tendencias dentro de las organizaciones con el transcurso del tiempo; y
- Las tasas de relación standard para el tipo de operación que se analiza deben también estar disponibles para comparar a una institución con otras semejantes.

Ninguna de estas condiciones existía en los casos examinados. Por lo tanto, no se pudieron llevar a cabo análisis de relación que sean significativas y confiables, pese a que se trató de hacer algún sentido de las tendencias y relaciones, dentro de lo posible. Se culminaron los análisis de 5 de las 11 instituciones visitadas personalmente y de 3 organizaciones visitadas por otro equipo. Dos instituciones enviaron sus estados financieros demasiado tarde para poder ser incluidas en el análisis.

TABLA 1
INFORMACION FINANCIERA OBTENIDA

Instituciones	Hojas de Balance	Estados de Ing. & Pérd.	Presupuestos	Movimiento Efect.
INSOTEC/Q	87,88,89	87,88,89	No	No
INSOTEC/AMB	No	No	89/90	No
INSOTEC/AID	No	No	89/90	No
FUNDIEMPRESA	Agosto 90	Dic., 89	No	No
FEE	88,89,90	89	No	No
FED	88,89	88,89	No	No
GUAYAQUIL	88,89	88,89	No	No
CORFEC	88,89,90	90	No	No
BCO.POPUL.	Jun.90	Jun.90	No	No
COR.GARANT.	Agosto 90	Agosto 90	No	No

Para tratar de medir el impacto que la inflación tenía sobre los estados financieros, se utilizó a 1985 como el año base para estar de acuerdo con el Estudio de Mercados Financieros. También se utilizó el año de 1987 porque la mayoría de las fundaciones son nuevas y los datos anteriores a ese año no existen. La erosión del valor de los recursos financieros fue calculada en el 65 - 80 por ciento, dependiendo del año que fuera tomado como base.

A continuación se presentan los perfiles seleccionados y que fueron recopilados en base a las entrevistas que fueron conducidas durante el segmento de Evaluación Institucional que formó parte del Estudio correspondiente al Sector de la Micro y Pequeña Empresa en el Ecuador.

FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO (FED)

Antecedentes Generales

La Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (FED) fue creada en 1968, a manera de institución privada que no perseguía fines de lucro, con la intención de promover en el Ecuador una conscientización de la responsabilidad que tenía la sociedad globalmente para contribuir hacia el bienestar de los estratos de menores ingresos de la población. La organización se creó para canalizar los recursos privados para el desarrollo y utilizarlos en proyectos de mejoramiento social y económico.

La FED trabajó en una serie de diversos programas así como con varias agencias donatarias en algunos años. Sin embargo, en 1985, la Fundación decidió dedicarse al desarrollo micro-empresarial, debido a que como organización se había diversificado en demasía y abarcaba demasiadas actividades de diferente índole. El resultado fue que su nivel de efectividad general estaba disminuyendo. Lo que es más, su gestión se complicó y dificultó demasiado como para poder continuar trabajando con varios donatarios a la vez, con requisitos administrativos y programáticos muy diversos.

El objetivo de la FED fue el de simplificar toda su operación general, centrar su acción en áreas de actividad específica, y concentrarse en el mejoramiento del impacto del programa.

En 1984, con una donación de USAID por \$200,000 para la operación e iniciación de un fondo de préstamos así como para proporcionar apoyo para desarrollo institucional proporcionado por Acción Internacional/AITEC y el Ministerio de Trabajo, FED llevó a ejecución el Programa para el Desarrollo Micro-empresarial (FODEME).

Descripción del Programa

PRODEME proporciona crédito, capacitación y asistencia técnica a micro-empresarios que pertenecen al sector informal, y que se encuentran involucrados en actividades de producción, servicios (cuya cartera está actualmente financiada por el BID) y comercialización (actualmente financiada a través del Fondo de Garantía de Acción/AITEC conjuntamente con el Banco Consolidado). El programa opera en las zonas urbanas de Quito, Ambato, Sangolquí y Santo Domingo.

Crédito

El acceso al crédito se considera dentro de este programa como la necesidad más importante del micro-empresario que corresponde al cliente atendido por PRODEME. El mecanismo se basa en un

sistema de escalamiento de préstamos a corto plazo, tasas de interés de mercado, renovación automática de préstamos, y un desembolso ágil. Los montos de préstamo varían de un mínimo de S/.100.000 en la práctica hasta S/.600.000, tanto para capital de trabajo como para la adquisición de bienes fijos. El tipo de interés cobrado nominalmente corresponde al 54 por ciento anual, calculado al inicio de la operación. Los términos de préstamo varían de un mínimo de dos meses a un máximo de seis meses. Se requieren de dos garantes que estén empleados y reciban remuneración o quienes cuenten con un negocio estable. El plazo de revisión y aprobación o rechazo de préstamos iniciales corresponde a 15 días a partir de la presentación de la solicitud; las renovaciones de préstamo se desembolsan automáticamente en 24 horas.

La solicitud de préstamo se la prepara conjuntamente entre el promotor y el empresario y luego se la presenta ante el comité de crédito de la FED para su aprobación. Las decisiones de crédito las toma FED/PRODEME y los desembolsos de préstamos se los realiza en la oficina del programa. Se gira un cheque contra un banco local, ya sea para desembolso de un fondo de préstamo de la FED o del fondo del Banco Consolidado, mediante el mecanismo de garantías de la AITEC, pero el banco no interviene en el proceso de revisión y aprobación. La FED controla este proceso.

Capacitación y Asistencia Técnica

Se requiere haber cumplido con un curso de entrenamiento básico de 10 horas de duración, para todos quienes presenten solicitudes de préstamo, tanto nuevos como renovaciones. Los cursos se dictan en cinco sesiones de dos horas cada una y también es obligatoria la asistencia a un curso adicional por cada préstamo recibido. Sin embargo, el proceso de solicitud y aprobación de préstamos se desarrolla paralelamente a la capacitación, por lo que el préstamo es desembolsado inmediatamente después de que el curso ha concluido.

El 54 por ciento de interés que se carga a un préstamo se destina a cubrir los costos de capacitación, así como de otros gastos previos al desembolso y de seguimiento posterior al desembolso del préstamo. A través del programa también se pondrá a disposición cursos vocacionales no obligatorios, en coordinación con el SECAP. Para el efecto, se cobrará un monto de \$2.00 por curso.

Los promotores del PRODEME proporcionan pequeñas dosis de asistencia técnica, individualmente, una vez al mes. El promotor hace un seguimiento de la práctica de técnicas contables básicas, así como de la situación en que se encuentra el préstamo. También se proporcionará asistencia previa al crédito para la elaboración de la solicitud de crédito.

La promoción del programa se realizó inicialmente en visitas de puerta a puerta para posibles beneficiarios; en la actualidad depende de mecanismos de transmisión verbal de la información.

Otros Servicios

Además de crédito, capacitación y asistencia técnica, se ha incluido un elemento de cuidados para la salud mediante el cual la FED adquiere medicinas genéricas del Ministerio de Salud y traspasa los respectivos ahorros a los beneficiarios, a un costo que es 20 por ciento menor que el precio normal. La participación en el programa se hace extensible únicamente a beneficiarios de crédito, y además del costo

de las medicinas deben pagar una contribución de \$2.00 cada seis meses para continuar constando en listas. Los beneficiarios del programa también reciben servicios de comercialización (exposiciones anuales para micro-productores).

Perfil del Beneficiario

Inicialmente, el PRODEME estaba orientado hacia la micro-empresa manufacturera y proveedora de servicios. Sin embargo, con la ejecución del Fondo de Garantía de AITEC, el programa amplió su cobertura para incluir actividades de comercialización. Ha definido al *micro-empresario* como aquel que se dedica a la manufactura y provisión de servicios, y al *micro-comerciante* como aquel que se dedica a las ventas y el comercio.

Los beneficiarios dentro de las áreas manufacturera y de servicios son principalmente micro-empresarios que cuentan con menos de 10 empleados, y quienes poseen bienes comerciales por \$1.500 o menos, cuyos ingresos mensuales están por debajo de dos salarios mínimos (actualmente S/.64.000 o el equivalente a \$72), y quienes han tenido su negocio durante por lo menos un año.

Alrededor del 78 por ciento de los empresarios con quienes trabajó la FED durante 1989 se dedicaban a actividades manufactureras, la mitad de las cuales correspondían a la confección de ropa. El restante se repartía entre la provisión de servicios y alguna forma de preparación y venta de alimentos. En su inicio el programa no atendía las necesidades de *micro-comerciantes*.

Las beneficiarias mujeres representan el 60 por ciento del total. Cabe anotar que este porcentaje de beneficiarias mujeres es bastante más alto que los de otros programas que en el Ecuador se desarrollan para el SME, probablemente debido a la incidencia con respecto a la confección de ropa y negocios de comida dentro de este universo.

El 70 por ciento de los beneficiarios del programa cuentan con menos de seis años de educación.

Alcance del Programa

Para Julio de 1990, PRODEME había beneficiado a 2.660 micro-empresarios, de los cuales el 60 por ciento eran mujeres. Los 2.660 beneficiarios han recibido 5.620 préstamos por un monto total de S/.1'122.8 millones o el monto de \$1.32 millones. El préstamo promedial corresponde a S/.199.777. La cartera de préstamos asciende a S/.406.8 millones y la tasa de morosidad, que incluye el período comprendido entre 0 y 30 días, es de 5 por ciento. (La tasa de morosidad la calcula la FED en base al hecho de que el retraso abarque más de 30 días.) Los préstamos irrecuperables corresponden al 0.3 por ciento de la cartera. El costo por Sucre prestado ha sido calculado por la FED en S/.0,04. Actualmente la FED está en capacidad de cubrir todos sus gastos mediante el ingreso que se genera internamente.

Fuentes de Financiamiento

Actualmente, el PRODEME utiliza recursos financieros provenientes del Banco Inter-Americano de Desarrollo, \$480.000 para el desarrollo del fondo de préstamos (\$500.000) y para cooperación técnica (\$80.000); y con la garantía de Acción Internacional/AITEC, por \$125.000, para respaldar los préstamos en moneda local concedidos a través del Banco Consolidado. Como se había mencionado anteriormente, la A.I.D. proporcionó un fondo no reembolsable de \$200.000 para dar inicio al programa en 1984. Actualmente, PRODEME también se encuentra negociando un préstamo con el Banco de Préstamos, por S/.30.0 millones en base al propio colateral de la FED, es decir, las varias inversiones que ha efectuado a lo largo de los años están rindiendo fruto.

La cartera de préstamos del PRODEME está constituida actualmente por los dineros proporcionados por el BID para el Proyecto de Pequeños Negocios, el mecanismo de garantía de AITEC, y alrededor de \$80.000 en intereses acumulados.

Cada fuente de financiamiento trabaja ya sea con un grupo beneficiario diferente o dentro de una zona geográfica diferente; los fondos del BID financian actividades micro-manufactureras y para la prestación de servicios en Quito, la garantía de AITEC financia a los micro-comerciantes de Quito, y la FED, a través de sus propios recursos, se encuentra financiando a micro-empresas ubicadas en Sangolquí y Ambato.

Operaciones y Gerenciamiento

La FED ha desarrollado negocios bien manejados desde 1984 cuando empezó a concentrar su gestión en el desarrollo de su capacidad institucional dentro del área de servicios crediticios a micro-empresas. Con la ayuda de Acción/AITEC, ha desarrollado la metodología y los servicios administrativos y gerenciales necesarios para manejar un programa eficiente. Pese a que su manejo de la inflación debe mejorar según el análisis financiero hecho, la FED se ha centrado claramente en el objetivo de recuperación de costos y la posibilidad de sostenerse cubriendo costos operativos con los ingresos que se generen internamente. A la fecha, está encontrando éxito en este empeño, y no está recibiendo subsidios externos para cubrir sus costos operativos.

La FED ha creado sistemas para el manejo de personal, que contemplan excelentes incentivos económicos para sus promotores/asesores, que se basan en una combinación de un sueldo básico competitivo y su desempeño. Es decir, dependiendo de cuán bien manejen las carteras que se les ha asignado. Los cambios de personal casi no se dan.

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- PRODEME está orientado hacia la concesión de un gran número de préstamos, de manera eficiente, y hacia tratar de mantener sus costos operativos lo más bajos posible. Con respecto a muchos otros programas gubernamentales y del sector privado, la FED está

logrando esta meta de buena manera dado el contexto Ecuatoriano, y está alcanzando, por lo menos temporalmente, su meta de auto-suficiencia mediante el uso inteligente de sus bienes donados u obtenidos a bajo costo.

- El desempeño bajo el programa es bueno. El crédito se está proporcionando a un bajo costo de S/.0.04 por cada Sucre prestado y la tasa de cumplimiento es ligeramente superior al 99 por ciento.
- Su capacidad de sostenimiento se ve robustecida por buenas gestiones administrativas y gerenciales. Ha concentrado sus esfuerzos en obtener la experiencia necesaria para la concesión de préstamos a la micro-empresa, así como en dominar las dificultades y conocimiento intrínseco del proceso necesario para lograr su auto-suficiencia. Ha recibido el apoyo institucional necesario para desarrollar la capacidad general que se precisa para administrar "el negocio" que ha escogido, y se ha creado un buen nombre entre sus beneficiarios, la banca local, y ciertas agencias donatarias internacionales.
- La FED ha optado por proporcionar a sus beneficiarios un curso corto por préstamo en lugar de tratar de cubrir demasiadas áreas antes de que se reciba el primer préstamo. Este método facilita el proceso inicial de préstamo y proporciona una oportunidad ininterrumpida de que los micro-empresarios aprendan a medida que siguen recibiendo préstamos ulteriores.
- PRODEME proporciona contínuo acceso al crédito a través de la posibilidad de renovar rápidamente préstamos que aumentan en monto según su necesidad. Este sistema facilita el crecimiento del negocio (su lanzamiento) e incentiva a los micro-empresarios a iniciar un proceso más sistemático de planificación. Sin embargo, es importante también que el sistema proporcione un incentivo real para que el micro-empresario pague sus préstamos iniciales y poder optar por operaciones de crédito de mayores montos para incrementar su negocio.
- Si la FED puede proteger el valor real de sus bienes de la erosión causada por la inflación, puede dejar sentada su independencia por encima de niveles poco sólidos de dependencia con respecto a fuentes externas de financiamiento (normalmente subsidiadas) que cubran los costos operativos que debido a la inflación crecerán permanentemente.
- La participación de la mujer en este programa es alto si se lo compara con los demás programas NGO dentro del SME Ecuatoriano. Alrededor del 60 por ciento de los beneficiarios del programa son mujeres. Podría hacerse la conjetura de que esto se debe al tamaño (verdaderamente micro empresas) y a la proliferación de productores de ropa, de alimentos preparados, y establecimientos comerciales, que en su mayoría están manejados por mujeres.

Debilidades

- Debido a la misma pulverización de la liquidez del Banco Consolidado, no se ha canalizado más operaciones de crédito a través del esquema de garantía de AITEC. Teóricamente, la garantía podría respaldar a un volumen más alto de préstamos.
- Aunque la FED tiene el mejor promedio anual de las ONGs que trabajan con crédito micro-empresarial en el Ecuador, el hecho de que PRODEME únicamente ha beneficiado a 2.660 micro-empresarios durante los últimos seis años es preocupante. Existió un período desafortunado dentro del historial de la FED algunos años atrás que podría ser responsable de este bajo promedio anual cuando se lo compara con los programas de "masificación" que han tenido lugar en otros países.
- La principal debilidad financiera radica en el tratamiento que FED tiene con respecto a la inflación.

Análisis Financiero

Contabilidad

FED proporcionó dos estados financieros anuales para 1988 y 1989 que habían sido auditados, junto con sus respectivos estados de ingresos y pérdidas. El nivel de detalle es suficiente como para poder comprender bien la situación financiera y económica de la institución. El informe complementario respecto al préstamo del BID incluye información que nos permite comprender muy bien los detalles operativos del Préstamo del BID. Es política de esta institución el requerir que se hagan auditorías anuales de los estados financieros, así como informes periódicos regulares y especiales sobre aspectos operativos de sus proyectos. Incluso aprueba el cuadro de cuentas que cada cliente presente como paso previo al desembolso. Como era de esperarse, las instituciones que reciben el apoyo del BID cuentan con mejores controles contables y financieros que la mayor parte de los NGOs a quienes no se les pide llenar estos requisitos.

La contabilidad de la FED permite al analista identificar la utilización de los recursos proporcionados por el BID y otras fuentes donatarias. Sin embargo, las políticas y procedimientos contables no toman en cuenta el efecto que tienen la inflación y la devaluación sobre dichos estados financieros. A excepción de la corrección que se hiciera para con el valor de equipos el año pasado, las demás cuentas no han sido reajustadas según la inflación.

Análisis Financiero

Con la información proporcionada, se prepararon estados financieros comunes y se trató de reajustar sus valores de acuerdo a la inflación en Suces de 1985.¹

Activo, Pasivo y Valor Neto: El activo actual representaba un 89 por ciento de los bienes totales cortado a Diciembre de 1989. Sesenta y siete por ciento de este monto se ve reflejado en las cuentas por cobrar (o préstamos). Durante los dos años que están siendo sujetos a análisis únicamente el 12 y 11 por ciento del total de activo fueron invertidos en equipos y otros bienes.

Compromisos a largo plazo se encuentran financiando este alto nivel de cuentas por cobrar (78 por ciento y 77 por ciento), respectivamente. Las cuentas bajo el préstamo del BID corresponden a más del 95 por ciento de este financiamiento.

Debido a la importante pérdida en que se incurrió en 1988 (51 por ciento) del total de ingresos, el capital social fue reducido de una importancia relativa del 33 por ciento de valor neto a únicamente el 4 por ciento en 1989. Para 1989, la FED se había recuperado y dió un giro total obteniendo un excedente correspondiente al 19 por ciento de sus ingresos totales.

Cálculo de la Repercusión de la Inflación desde 1985: Al igual que en el caso de otras ONGs exitosas, el valor real de sus bienes, fondos desembolsados del BID en particular, que representan una gran parte del capital de la FED, han disminuído ya sea por el 80 por ciento o el 65 por ciento durante los últimos 3 a 5 años, dependiendo del año que se tome como base; es decir, 1985 o 1987.

Aún cuando se añadan excedentes operativos al valor de los fondos desembolsados por el BID, todavía persiste una pérdida del orden del 60 - 78 por ciento, dependiendo del método de cálculo y del año que se tome como base. De continuar esta tendencia, pese a sus actuales índices positivos, la FED se verá obligada a buscar donativos adicionales en un futuro no muy distante para compensar la diferencia que habrá necesidad de tener para generar niveles de ingresos que puedan cubrir los siempre crecientes costos operativos, o de lo contrario se verá obligada a recortar sus operaciones y concomitantemente la cobertura de su programa.

El margen fruto de sus operaciones financieras corresponde al 37 por ciento, que nuevamente constituye un indicio de la dependencia que tiene sobre capital operativo casi libre. Este margen no es tan alto como para contrarrestar la inflación como ya se ha explicado. El rédito que se produce sobre el total de bienes y de bienes productivos correspondía al 9.4 por ciento y al 10.6 por ciento, respectivamente para 1989, lo cual todavía está muy por debajo de los niveles de inflación.

¹ El ajuste por inflación debe leerse cuidadosamente ya que afecta a cada cuenta de diferente manera. Normalmente, los bienes fijos no disminuyen de valor, mientras que el efectivo y las obligaciones sí. El valor neto también disminuye junto con la inflación. Si el efectivo es depositado en cuentas de dólares, entonces deberá ser tratado concordantemente, al igual que los préstamos en moneda local que no cuentan con una cláusula de intereses y montos variables. La información proporcionada no tiene este tipo de datos.

Pese a los esfuerzos realizados por la Fundación para alejarse de los donatarios internacionales, la inflación está erosionando rápidamente su base financiera y perjudicará su viabilidad económica si no se hace algo adecuado al respecto, y pronto.

Lo mismo podría decirse con relación a la viabilidad financiera y poder de sostenimiento de la Fundación. El préstamo del BID está siendo utilizado durante 1990 y más recursos financieros tendrán que obtenerse únicamente para poder mantener el actual valor de la cartera de préstamos. Nuevamente, si no se trata bien el factor inflacionario, la Fundación se verá forzada a moverse nuevamente en dirección de los agentes donatarios externos para poder financiar su operación como lo hacía en el pasado, o tendrá que disminuir sus transacciones de negocios considerablemente y eventualmente llegar a cerrarlos.

Perspectivas para la Viabilidad Económica y/o Financiera: En 1988, el 65 por ciento de los ingresos totales estaba constituido por donaciones y únicamente el 24 por ciento procedía de los ingresos operativos generados por los préstamos. Para 1989 la situación se revirtió: el 17 por ciento procedía de donatarios internacionales mientras que el 74 por ciento se generaba del interés que producían los préstamos al SME. Los gastos financieros representaban únicamente el 7 por ciento de los gastos totales en 1988 y el 17 por ciento en 1989.

Estos datos indican que la Fundación se encuentra cambiando su base financiera y ha adoptado políticas que la conducen por caminos de viabilidad económica. La tasa de liquidez es muy baja y sigue disminuyendo. Esto es un indicio de la dependencia que tiene la Fundación en cuanto al financiamiento externo. Las tasas de relación de deudas son extremadamente altas. Las instituciones financieras regulares tendrían problemas para asegurar financiamiento adicional bajo estas circunstancias. Una institución no-financiera estaría por demás presionada.

Fijación de Precios y Cotización de Servicios

FED se encuentra siguiendo la metodología de Acción/AITEC de proporcionar servicios al SME. Por lo tanto, la Fundación se encuentra buscando su auto-gestión a largo plazo, así como su auto-financiamiento. Los costos de capacitación quedan cubiertos mediante la distribución de intereses generados por los préstamos concedidos a beneficiarios. Bajo este sistema, únicamente aquellos quienes en realidad reciben crédito deben pagar por su capacitación. Como es extremadamente raro que alguien reciba capacitación y no un préstamo, casi la mayor parte de los beneficiarios pagan por los servicios de capacitación que reciben.

Este sistema también evita los problemas que conllevan malos entendidos y expectativas distorsionadas que tienen otros programas que basan su gestión en la capacitación, en los cuales dicha capacitación es proporcionada y pagada inicialmente por los empresarios con sus propios fondos (o, en casos extremos, con fondos prestados) antes de que el proceso de crédito se haya iniciado, y los préstamos no se reciban.

El interés se calcula desde un inicio y luego se lo divide equitativamente a lo largo del plazo del préstamo, así como comisiones y honorarios por servicios prestados, sin importar el relativamente corto

plazo contemplado para los préstamos.² Esto trae como resultado el que la FED cuente con la tasa efectiva de interés más alta entre las ONGs visitadas como parte de este estudio y la capacidad de cubrir costos actuales partiendo de ingresos generados internamente.

²Este tipo de fijación de precios no es favorablemente visto por algunos, pero irónicamente, parte de esos mismos críticos son quienes se constituyen en los proponentes más firmes de la auto-suficiencia institucional y de su sostenimiento.

HOJA DE BALANCE - VALORES NOMINALES (000 SUCRES)
FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO (FED)

ACTIVO	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989
EFFECTIVO	\$49.283	\$214.308
Efectivo y Bancos	\$27.057	\$52.410
Inversiones		
Cuentas por Cobrar	\$22.223	\$161.898
Préstamos por Recibir		
Inventario		
Otros Activos Corrientes		
BIENES FIJOS	\$6.630	\$26.770
Bienes Raíces		\$14.250
Planta y Equipos		
Vehículos	\$357	\$264
Equipos de Oficina	\$2.629	\$7.129
Otros Bienes Fijos	\$4.414	\$6.816
Menos Depreciación	\$770	\$1.691
ACTIVO TOTAL	\$55.910	\$241.078
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	\$2.536	\$27.552
Cuentas por Pagar	\$339	\$8.816
Préstamos por Pagar		\$15.310
Compromisos Pendientes		
Intereses por pagar		
Otras Cuentas por Pagar	\$2.197	\$3.426
COMPROMISOS A LARGO PLAZO	\$43.339	\$186.567
Deudas por Pagar	\$42.344	\$171.169
Otros	\$995	\$15.398
PASIVO TOTAL	\$45.875	\$214.119
VALOR NETO Y RESERVAS	\$10.034	\$26.958
Capital Social	\$18.572	\$9.797
Reservas		
Excedentes Retenidos		
Excedentes este Año	(\$8.537)	\$14.805
Reajustes por Inflación		\$2.356
PASIVO TOTAL Y VALOR NETO	\$55.910	\$241.077
MOROSIDAD	PROCED. JUD. \$0	\$0
		400

BALANCE COMUN FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO (FED)		
ACTIVO	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989
EFFECTIVO	88%	89%
Efectivo y Bancos	48%	22%
Inversiones		
Cuentas por Cobrar	40%	67%
Préstamos por Recibir		
Inventario		
Otros Activos Corrientes		
BIENES FIJOS	12%	11%
Bienes Raíces	0%	6%
Planta y Equipos		
Vehículos	1%	0%
Equipo de Oficina	5%	3%
Otros Bienes Fijos	8%	3%
Menos Depreciación	1%	1%
ACTIVO TOTAL	100%	100%
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	5%	11%
Cuentas por Pagar	1%	4%
Préstamos por Pagar	0%	6%
Compromisos Pendientes		
Intereses por Pagar		
Otras Cuentas por Pagar	4%	1%
COMPROMISOS A LARGO PLAZO	78%	77%
Deudas por Pagar	76%	71%
Otros	2%	6%
PASIVO TOTAL	82%	89%
VALOR NETO Y RESERVAS	18%	11%
Capital Social	33%	4%
Reservas		
Excedentes Retenidos		
Excedentes este Año	-15%	6%
Reajustes por Inflación	0%	1%
PASIVO TOTAL Y VALOR NETO	100%	100%
	PROCED. JUD. 0%	0%

FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO (FED)

ESTADO DE INGRESOS Y PERDIDAS

VALORES NOMINALES

INGRESOS	\$16.783	\$78.531
Donatarios Internacionales	\$10.921	\$13.204
Donatarios Locales		
Donativos de Clientes		
Intereses sobre Préstamos	\$4.086	\$58.034
Honorarios por Servicios		\$6.898
Otros Ingresos	\$1.777	\$396
EGRESOS	\$25.321	\$63.726
Gastos Administrativos	\$22.735	\$38.387
Gastos Financieros	\$1.126	\$21.486
Otros Gastos	\$1.460	\$3.853
EXCEDENTES O PERDIDAS	(\$8.537)	\$14.805

ESTADO COMUN DE INGRESOS
Y PERDIDAS

INGRESOS	100%	100%
Donatarios Internacionales	65%	17%
Donatarios Locales		
Donativos de Clientes		
Intereses sobre Préstamos	24%	74%
Honorarios por Servicios	0%	9%
Otros Ingresos	11%	1%
EGRESOS	151%	81%
Gastos Administrativos	135%	49%
Gastos Financieros	7%	27%
Otros Gastos	9%	5%
EXCEDENTES O PERDIDAS	-51%	19%

# DE PAGOS EN MORA	5	10
# DE PRESTAMOS PENDIENTES	50	60
\$ DE PRESTAMOS IRRECUPERABLES	300	6000

HOJA DE BALANCE CON AJUSTE POR INFLACION CON SUCRES DE 1985 (000 SUCRES)
FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO (FED)

ACTIVO	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989	% TASA 88-89	88-89	% TASA 88-89
EFFECTIVO	\$15.733	\$44.371	182%	\$28.638	182%
Efectivo y Bancos	\$8.638	\$10.851	26%	\$2.213	26%
Inversiones					
Cuentas por Cobrar	\$7.095	\$33.520	372%	\$26.425	372%
Préstamos por Recibir					
Inventario					
Otro Efectivo Corriente					
BIENES FIJOS	\$2.117	\$5.542	162%	\$3.426	162%
Bienes Raíces	\$0	\$2.950	100%	\$2.950	100%
Planta y Equipos					
Vehículos	\$114	\$55	-52%	(\$59)	-52%
Equipos de Oficina	\$839	\$1.476	76%	\$637	76%
Otros Bienes Fijos	\$1.409	\$1.411	0%	\$2	0%
Menos Depreciación	\$246	\$350	42%	\$104	42%
TOTAL ACTIVO	\$17.850	\$49.913	180%	\$32.064	180%
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	\$810	\$5.704	604%	\$4.895	604%
Cuentas por Pagar	\$108	\$1.825	1587%	\$1.717	1587%
Préstamos por Pagar	\$0	\$3.170	100%	\$3.170	100%
Compromisos por Pagar					
Intereses por pagar					
Otras Cuentas por Pagar	\$702	\$709	1%	\$8	1%
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$13.836	\$38.627	179%	\$24.791	179%
Deudas por Pagar	\$13.519	\$35.439	162%	\$21.920	162%
Otras	\$318	\$3.188	904%	\$2.870	904%
PASIVO TOTAL	\$14.646	\$44.332	203%	\$29.686	203%
VALOR NETO Y RESERVAS	\$3.204	\$5.581	74%	\$2.378	74%
Capital Social	\$5.929	\$2.028	-66%	(\$3.901)	-66%
Reservas					
Excedentes Retenidos					
Excedentes este Año	(\$2.726)	\$3.065	212%	\$5.791	212%
Reajuste por Factor Inflacionario	\$0	\$488	100%	\$488	100%
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	\$17.850	\$49.913	180%	\$32.064	180%
TASA DE INFLACION	85.70%	54.20%			
FACTOR INFLACIONARIO	3.13	4.83			

ANALISIS DE TASAS DE RELACION
FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO (FED)

TASAS DE RELACION	88	89
LIQUIDEZ Y SOLVENCIA A CORTO PLAZO		
1.- Tasa de Relación Actual	19.4	7.8
2.- Tasa de Relación de Liquidez (auto-suf.)	0.5	0.2
3.- Tasa de Relación de Deudas	82.1%	88.8%
4.- Tasa de Relación de Deuda/Equidad	247.0%	2185.6%
5.- Tasa de Relación Valor Neto/Préstamos	45.2%	16.7%
ACTIVIDAD (UTILIZACION DE ACTIVO)		
6.- Tasa de Relación de Suficiencia Operativa	0.5	0.2
GANANCIAS		
7.- Margen de Ganancia Neta	-15.3%	6.1%
8.- Margen Neto/Activo Total	-15.3%	6.1%
9.- Márgenes Brutos de Operaciones Financ.	27.6%	37.0%
10.- Réditos sobre Tasas de Capitalización	-200.4%	84.2%
11.- Réditos sobre Total de Activos	-36.0%	9.4%
12.- Réditos sobre Tasa de Relación de Bienes Productivos	-40.8%	10.6%

FUNDACION EUGENIO ESPEJO (FEE)

Antecedentes Generales

La Fundación Eugenio Espejo inició sus operaciones en Guayaquil en el año de 1978, bajo la iniciativa del señor Francisco Huerta, un político prominente y popular, y otros ciudadanos influyentes que representaban al sector privado. Su objetivo fue el de crear una institución en el sector privado que se dedicara a los temas más amplios del desarrollo social. La Fundación recibió el nombre de un ilustre personaje de la época colonial Española, quien creó un centro educativo bajo el nombre de "La Concordia" en algún momento del Siglo 18.

Entre 1978 y 1981 la Fundación inició sus actividades a través de un programa de estudios de post-grado en administración, llamado el Instituto Superior de Estudios Administrativos (ISEA). En base al calibre demostrado por el ISEA, en 1980 la Fundación Neuman, aprovechando la experiencia que ISEA tenía para actividades de capacitación, decidió celebrar y suscribir un acuerdo con la FEE--la agencia que le dió vida--para proporcionar capacitación a nivel nacional en cuestiones cívicas, que incluían liderazgo en la comunidad.

Durante sus primeros cuatro años de gestión, la FEE principió a cobrar mayor experiencia con la comunidad y en 1982, USAID llegó a un acuerdo con la Fundación para iniciar el Proyecto Piloto de Desarrollo Integral de Comunidades Marginales en el Ecuador. El programa constaba de cuatro elementos, cada uno de los cuales estaba totalmente subsidiado por USAID.

El primer elemento estaba dirigido hacia niños que tenían problemas de aprendizaje, el Centro de Recuperación Psicopedagógica (CEREPSI). El segundo fue el Programa de Desarrollo de la Comunidad (PRODECOMUN). El tercero, el Programa de Crédito y Desarrollo de la Micro-empresa (PROCREDEM), se originó en base al reconocimiento de que pese a los intensos esfuerzos por desarrollar la comunidad, no cambiaba el hecho de que los segmentos indigentes que habitaban en barriadas pobres no comían adecuadamente debido a la falta de ingresos personales. El cuarto elemento del programa contempló el Centro de Recursos Humanos en el Sector Informal Urbano (CRESIU), que ahora se denomina el Programa de Capacitación de La Concordia, en honor al centro de capacitación que inicialmente fundara Eugenio Espejo varios cientos de años atrás. Para apegarse a sus orígenes, la Fundación se centró en programas de capacitación popular y en el desarrollo de los recursos humanos en comunidades de bajos ingresos. La FEE ha sido, y sigue siéndolo, una organización de orientación altamente social.

La participación de la AID en el Programa de Comunidades Marginales se hizo presente alrededor de dos años durante la etapa piloto. La Fundación continuó trabajando con los cuatro elementos, o subproyectos, y todos cuatro funcionan hasta la presente fecha.

Descripción del PROCREDEM

El PROCREDEM, como se había mencionado anteriormente, se creó bajo los auspicios del Programa de Comunidades Marginales de 1982, que recibía la colaboración de AID. En base a este creciente conocimiento de los problemas confrontados por comunidades de bajos ingresos y por el sector

informal, la Fundación reconoció que una de las limitaciones críticas para cualquier tipo de mejoramiento de la calidad de vida a este nivel socio-económico radicaba en la falta de acceso a los medios que les permitieran incrementar el nivel de sus ingresos personales. Se tornó muy claro que era imperativo comprender más completamente la dinámica de las economías dentro de estas áreas.

Crédito

A través de PROCREDEM, la Fundación desarrolló sus primeros estudios micro-empresariales dentro de las comunidades marginales de Guayaquil. Para 1984, la FEE había iniciado un programa crediticio en favor del sector informal. Uno de los primeros resultados fue el de que los beneficiarios no conocían cómo utilizar el crédito apropiadamente. Esto fue en realidad el comienzo de la experiencia que ha obtenido la organización con respecto al desarrollo micro-empresarial y sus operaciones de crédito.

Inicialmente, Acción/AITEC proporcionó ayuda para el desarrollo institucional de la FEE. El actual programa de crédito se basa en gran manera en la metodología de Acción/AITEC que contempla préstamos por montos pequeños y cortos plazo para utilizarlos como capital de trabajo y la adquisición de bienes fijos, pero el programa ha introducido sus propios ajustes. Por ejemplo, la FEE ha optado por un elemento de capacitación mucho más extenso y costoso que la FED en Quito. Este ajuste de énfasis es consistente con el propósito de la FEE con respecto al desarrollo de los recursos humanos y su educación, en lugar de afianzar el concepto de negocio y finanzas en sí.

Los préstamos se conceden tanto a micro-empresarios independientemente como a grupos solidarios de crédito cuando se trata de empresarios que corresponden al nivel más inferior. La filosofía del programa en cuanto a los empresarios más pequeños y menos desarrollados es la de que el crédito debe entregarse durante un período dado a través de préstamos múltiples que se inician con montos muy pequeños con los que pueda relacionarse el empresario, e irlos incrementando gradualmente a medida que los préstamos se van pagando y los requerimientos adicionales se van haciendo sentir. El programa considera que este sistema corresponde a un "crédito educativo." Los préstamos varían de un mínimo de S/.30.000 (\$100 a razón de S/.850 por Dólar) a S/.300.000 (\$350) para préstamos individuales y un poco menos para miembros de asociaciones de crédito. El plazo de estos préstamos varía entre 4 y 16 semanas. El proceso de revisión y aprobación de préstamos toma alrededor de 10 días después de haberse presentado la solicitud.

El programa precisa ya sea de una garantía de crédito en grupo (a través del mecanismo solidario de grupo mediante el cual los prestatarios se garantizan unos a otros en base a la confianza mutua que se tienen con respecto a su honestidad e integridad así como mediante documentos suscritos para cada operación de crédito) o, si el préstamo se lo concede a nivel individual, el prestatario debe tener un co-suscriptor que pueda demostrar solvencia y firmar los documentos de préstamo. Frecuentemente, en este tipo de programas los co-signatarios están casi en igualdad de situación que los mismos prestatarios.

El financiamiento del BID ingresa a un nivel más alto de empresa y necesidad. Los préstamos bajo el fondo del BID varían entre S/.300.000 (\$350) a S/.1.5 millones (\$1.750).

Téoricamente, las empresas deberían "graduarse" al ingresar al sistema bancario comercial dejando de lado la línea del BID, pero parece ser más bien teórico con respecto a la situación real ya que

de acuerdo con el gerente de la FEE, los beneficiarios no son muy receptivos en cuanto a la idea de efectuar préstamos ante los bancos.

Dependiendo de la fuente de financiamiento de los fondos de préstamo, las tasas de interés fluctúan entre una tasa nominal del 48 por ciento anual (fondos del IAF y GTZ) y 52 por ciento (BID). Se cobra una comisión única del 3 por ciento al inicio de la operación.

La FEE mantiene control sobre la aprobación o negación de crédito, pese a que no maneja ningún fondo directamente. En lugar de ello ha reservado cuentas en varios bancos para manejar fondos de préstamo provenientes de varias fuentes. Por ejemplo, el Danco Consolidado maneja fondos del BID y el Banco de Guayaquil (sucursal Babahoyo) maneja el programa del GTZ en Babahoyo. (Véase la sección correspondiente a Fuentes de Financiamiento.) Una vez que el préstamo es aprobado por el comité de préstamos de la FEE conformado por el director del proyecto PROCREDEM, el Director de Finanzas de la Fundación, el Asesor Legal de la Fundación, y ya sea el asesor (para préstamos independientes) o el jefe de créditos (en el caso de grupos de crédito), se gira un cheque a nombre del beneficiario, quien lo cobra personalmente en el banco.

Otro aspecto adicional del programa radica en que es obligatorio realizar ahorros como parte inamovible del programa, por un monto equivalente al 5 por ciento del monto del préstamo que es deducido del préstamo y acreditado en la cuenta del beneficiario. Los intereses acumulados se añaden a la cuenta de ahorros del beneficiario.

Luego de desembolsar el préstamo, la FEE proporciona al beneficiario un libretín de cupones que contienen las fechas de vencimiento y los respectivos montos. Los pagos mensuales del préstamo se los realiza en el banco por el beneficiario y en ese momento el correspondiente cupón es sellado. El gerente de la Fundación calculó que la tasa de morosidad era muy baja – alrededor del 1 por ciento.

Capacitación y Asistencia Técnica

La FEE tiene como requisito un mínimo de 55 horas de capacitación antes, durante y después del préstamo. Se cubren ocho áreas, que son: relaciones humanas, temas legales, documentos bancarios básicos, administración de negocios, análisis financiero, comercialización, cálculo de costos, y contabilidad básica. La FEE no cobra honorarios directos por estos servicios pero los costos se sufragan a través de la tasa de interés aplicada al préstamo.

La FEE mantiene un alista de instructores. Todos ellos deben contar con capacitación profesional formal así como con experiencia en la capacitación empresarial. Para cada curso se discute la manera cómo se va a enfocar una materia específica durante sesiones de planificación en las que participan los instructores. Se llega a un acuerdo de la materia que se cubrirá y cómo se lo hará. Luego los instructores elaboran los materiales didácticos que precisan.

También se proporciona asistencia individual a los empresarios según se vayan presentando las necesidades de los asesores del programa.

Otros Servicios

La FEE pone a disposición una política de seguros para sus beneficiarios. El costo asciende a S/.1.000 (\$1.20) por año para recibir beneficios mortuorios equivalentes a \$300. Además, por S/.1.000 semestrales se puede obtener una póliza de seguro médico.

Perfil del Beneficiario

Los beneficiarios del programa residen en los barrios marginales indigentes de Guayaquil y del pueblo de Babahoyo. A menudo viven en asentamientos y sus ingresos son muy bajos. Más de la mitad de ellos son mujeres; sobre el 60 por ciento poseen negocios manufactureros mientras que el 30 por ciento se dedica al comercio; el porcentaje restante proporciona servicios.

Los beneficiarios deben tener más de 18 años de edad y por lo menos un año de experiencia en la actividad económica (manufacturera) o seis meses en la de servicios.

Cobertura del Programa

La FEE ha tenido de 2.120 a 1.055 beneficiarios durante los últimos cinco años, es decir ligeramente por sobre un promedio de 200 nuevos beneficiarios por año.

Fuentes de Financiamiento

La FEE ha tenido éxito en sus esfuerzos por generar financiamiento para el PROCREDEM proveniente de varias donatarias para crear el fondo de préstamos, subsidios de operación, desarrollo institucional y otro tipo de cooperación técnica. Las agencias donatarias son:

Banco Inter-Americano de Desarrollo

El BID ha proporcionado \$450.000 a la FEE; \$300.000 para el fondo de préstamos del PROCREDEM para micro-empresas un poco mayores, específicamente; y \$150.000 para cooperación técnica.

Acción Internacional/AITEC

AITEC ha contribuido con una garantía de \$150.000 a través de una carta de crédito girada por el *Chemical Bank of New York*. Esta garantía tiene el propósito de equilibrar los fondos disponibles en moneda local para la concesión de préstamos a la micro-empresa. (Está claro que existen importantes problemas con los esquemas de redescuento micro-empresarial a través de los programas auspiciados por el GDE, tornando muy atractivas las operaciones de garantía.)

AITEC también ha proporcionado asistencia técnica a la Fundación bajo el programa para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SED) financiado por A.I.D. desde 1986. Ha proporcionado asistencia directa en el desarrollo de un elemento crediticio, pero ahora ha limitado su gestión a la de compartir e intercambiar información. Parece existir una disminución deliberada para retirarse de su función en cuanto a asistencia técnica se refiere.

Inter-American Foundation

La IAF ha donado \$300.000 a la FEE — \$100.000 para el fondo de crédito (micro-empresarial); \$100.000 para gastos administrativos; \$50.000 para capacitación micro-empresarial; y \$50.000 para la capacitación del personal de la FEE y el robustecimiento institucional en general.

Fundación GTZ

La GTZ ha proporcionado \$25.000 para la creación del fondo de préstamos y \$5.000 para gastos operativos para lanzar el programa de crédito micro-empresarial en la ciudad de Babahoyo, ubicada a una hora de Guayaquil por automóvil.

Recursos Propios

La FEE se encuentra trabajando con los programas de UNEPROM y CONAUPE. Bajo este esquema, la FEE recibirá pago por los servicios de capacitación que preste a las personas que reciban préstamos bajo los mecanismos de redescuento con los bancos comerciales.

Operación y Administración

Pese a que no ha habido una gran oportunidad para estar con la Fundación durante un período prolongado, quedó la impresión de que la organización está bien administrada. Esta impresión se ve reafirmada por el hecho de que cinco donatarios internacionales (los que se han mencionado anteriormente más la Fundación CODESPA de España) han considerado apropiado apoyar al programa PROCREDIM de la FEE con importantes niveles de financiamiento.

La Fundación cuenta con manuales operativos y de procedimientos, y tiene bien delineada su planificación financiera. Tiene visión para su propio sostenimiento, y su gestión gerencial y demás sistemas lo permitirán.

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- La FEE ha tenido éxito en la generación de fondos para sus programas a través de una serie de donantes. Ha diversificado sus fuentes de financiamiento y a cada una de ellas les ha asignado un lugar específico. Esta es una movida astuta, ya que cada donatario persigue un objetivo específico. Si el financiamiento de una agencia donataria se superpone con otro, existe mayor oportunidad de perder a una de ellas y en muchos casos a ambas.
- La Fundación se ha involucrado directamente con el trabajo micro-empresarial y dentro del sector informal durante seis años. Ha desarrollado una capacidad institucional en el campo del manejo de crédito micro-empresarial.
- Controla el trámite del crédito desde la identificación del proyecto hasta la aprobación y desembolso del préstamo correspondiente. Por lo tanto, cuenta con gran nivel de control con respecto a sus propios destinos que la mayor parte de los programas que no se encuentran en esta situación.

Debilidades

- El principal punto débil radica en que el programa, pese al gran nivel de esfuerzo que se pone en éllo, beneficia a muy pocos a través de su programa de crédito. Sería de pensar que la cobertura sería mucho mayor dado todo el respaldo que se recibe para desarrollo institucional de parte de una multitud de agencias donatarias internacionales.
- La FEE todavía depende en gran medida de los subsidios para cubrir sus costos recurrentes y quizás se encuentre moviéndose demasiado lentamente hacia su auto-gestión. Lo que es más, los activos de la FEE se han erosionado en cuanto a su valor real debido a la inflación; deben introducirse más medidas para contrarrestar el factor inflacionario.

Análisis Financiero

Contabilidad

La FEE proporcionó tres impresiones computarizadas que contenían hojas de balance correspondientes a los años de 1988, 1989 y Junio de 1990. El único estado de ingresos y egresos que se proporcionó fue el de 1988. La Fundación ha recibido un préstamo blando de parte de la Unidad de Pequeños Proyectos del BID, y al igual que sucede con otras fundaciones que han recibido la ayuda del BID, se le requiere cierta información financiera y contable como parte del programa. La información proporcionada es suficiente para comprender cuáles son las condiciones económicas y financieras de la institución. Fuimos informados que el sistema contable genera informes según la fuente de financiamiento

y sus programas, pero que no produce información de acuerdo al nivel de ganancias o los núcleos de costo. Según la información obtenida durante entrevistas, la Fundación no demuestra en sus estados financieros cuáles son sus políticas y procedimientos contables introducidos con el objeto de contrarrestar el impacto de la inflación sobre sus estados financieros.

El instrumento financiero más importante que se utiliza para planificar y controlar las operaciones corresponde a los diversos presupuestos individuales preparados y controlados periódicamente para cada agencia donataria. Ingresos y egresos se consolidan únicamente a la finalización de cada ejercicio fiscal.

Análisis Financiero

Activo, Pasivo, y Valor Neto: Los préstamos y cuentas por cobrar han ido incrementándose constantemente desde el 21 por ciento de activos corrientes en 1988 al 41 por ciento para Junio de 1990. Cuarenta y seis por ciento de los bienes fijos se invierten en vehículos y equipos de oficina. La Fundación no posee bienes raíces.

El incremento en préstamos y en cuentas por recibir ha sido financiado por un aumento de documentos bancarios de 9 por ciento de pasivo corriente para 1988 a 37 por ciento para Junio de 1990. La FEE no reporta deudas a largo plazo como parte de sus estados financieros aunque por lo menos existe un préstamo del BID.

Las tasas de relación de activo corriente y auto-suficiencia se han deteriorado del 2.8 y 4 en 1988 al 1 y 1.2 en Junio de 1990. Para Junio de 1990, los compromisos financiaron el 51 por ciento del total de bienes – un incremento correspondiente al 15.9 por ciento desde 1988. La tasa de relación de deuda/equidad también aumentó del 37 por ciento para 1988 al 113 por ciento en 1990. Esta situación es un reflejo del alejamiento que se evidencia del financiamiento de bienes con valores netos, o exclusivamente donativos, y demuestra a las claras la mayor importancia relativa que los préstamos externos han ido adquiriendo para con el financiamiento de sus operaciones.

El margen de ganancia neta correspondió en 1988 al 22 por ciento de los ingresos operativos y este margen financió un 2 por ciento del total de bienes durante el mismo año. Estas dos tasas de relación, junto con el rédito sobre capitalización (-48 por ciento), sobre el total de bienes (-24 por ciento) y sobre bienes productivos (-41 por ciento) también reflejan un alto nivel de dependencia con respecto a las agencias donatarias externas para que financien sus operaciones a través de compromisos adquiridos.

Finalmente, el Capital Social aumentó substancialmente (47 por ciento) en términos nominales, de S/.28 millones para 1988 a S/.77 millones para Junio de 1990, en su mayor parte ingresos contribuídos por agencias donatarias internacionales.

Proyección del Impacto de la Inflación desde 1985: Si se considera el factor inflacionario, el valor real (en Sucres de 1985) del balance cortado a Junio, correspondía a únicamente S/.13 millones, es decir una erosión del 83 por ciento. Este nivel de deterioro cae hasta alrededor del 65 por ciento para 1987 que se considera como el año base.

No pudimos hacer una comparación de los estados de ingresos y pérdidas que abarquen un período de varios años, pero es probable que la FEE esté experimentando el mismo cambio en la

generación de ingresos que otros clientes del BID. En 1988, la fundación generó 21 por ciento del total de ingresos de los intereses aplicados a los préstamos y los honorarios por servicios prestados, mientras que las agencias donatarias contribuían con el 62 por ciento del ingreso total.

Pronóstico para su Viabilidad Económica y/o Financiera: Sin considerar el factor inflacionario, parece ser que la Fundación está adelantando su paso hacia una viabilidad económica sustentable. Aparentemente, la viabilidad financiera está asegurada para unos pocos años más mediante convenios suscritos con varias agencias donatarias locales e internacionales que incluyen la IAF, BID, GTZ y otras.

HOJA DE BALANCE - VALORES NOMINALES - (000 SURES)
FUNDACION "EUGENIO ESPEJO"

ACTIVO	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989	JUN. 30, 1990
EFFECTIVO CORRIENTE	\$28.763	\$89.503	\$102.726
Efectivo y Bancos	\$5.465	\$1.686	\$4.065
Inversiones		\$30.000	\$25.000
Cuentas por Cobrar	\$1.282	\$4.966	\$6.191
Préstamos por Cobrar	\$12.672	\$49.571	\$62.188
Inventario			
Otros Bienes Corrientes	\$9.344	\$3.280	\$5.283
BIENES FIJOS	\$36.831	\$63.669	\$65.840
Bienes Raíces			
Planta y Equipos			
Vehículos	\$20.500	\$39.200	\$45.200
Equipos de Oficina	\$7.391	\$28.309	\$32.359
Otros Bienes Fijos	\$11.921	\$4.051	\$0
Menos Tasa de Depreciación	\$2.980	\$7.891	\$11.719
TOTAL BIENES	\$65.594	\$153.171	\$168.566

HOJA DE BALANCE COMUN
FUNDACION "EUGENIO ESPEJO"

ACTIVOS	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989	JUN. 30, 1990
EFFECTIVO CORRIENTE	44%	58%	61%
Efectivo y Bancos	8%	1%	2%
Inversiones	0%	20%	15%
Cuentas por Cobrar	2%	3%	4%
Préstamos por Cobrar	19%	32%	37%
Inventario			
Otros Bienes Corrientes	14%	2%	3%
BIENES FIJOS	56%	42%	39%
Bienes Raíces			
Planta y Equipos			
Vehículos	31%	26%	27%
Equipos de Oficina	11%	18%	19%
Otros Bienes Fijos	18%	3%	0%
Menos Tasa de Depreciación	5%	5%	7%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%

PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	\$10.397	\$75.610	\$87.497
Cuentas por Pagar	\$3.753	\$9.461	\$14.964
Préstamos por Pagar			\$3
Compromisos por Pagar	\$5.600	\$58.071	\$63.000
Intereses por Pagar		\$5.561	\$7.566
Otras Cuentas por Pagar	\$1.044	\$2.517	\$1.964
COMPROMISOS A LARGO PLAZO	\$0	\$0	\$0
Deudas por Pagar			
Otros			
PASIVO TOTAL	\$10.397	\$75.610	\$87.497
VALOR NETO Y RESERVAS	\$55.198	\$77.561	\$81.069
Capital Social	\$28.097	\$74.571	\$77.268
Fondo de Crédito	\$22.547		
Excedentes este Año	\$1.035	\$2.990	\$3.801
Reajustes por Factor Inflacion.			
Fondo Administrativo	\$3.519		
PASIVO TOTAL Y VALOR NETO	\$65.595	\$153.171	\$168.566

PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	16%	49%	52%
Cuentas por Pagar	6%	6%	9%
Préstamos por Pagar			
Compromisos por Pagar	9%	38%	37%
Intereses por pagar	0%	4%	4%
Otras Cuentas por Pagar	2%	2%	1%
COMPROMISOS A LARGO PLAZO	0%	0%	0%
Deudas por Pagar			
Otros			
TOTAL PASIVO	16%	49%	52%
VALOR NETO Y RESERVAS	84%	51%	48%
Capital Social	43%	49%	46%
Fondo de Crédito	34%	0%	0%
Excedentes este Año	2%	2%	2%
Reajuste por Factor Inflac.			
Fondo Administrativo	5%		
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	100%	100%	100%

ESTADO DE INGRESOS Y PERDIDAS
VALORES NOMINALESESTADO COMUN DE
INGRESOS Y PERDIDAS

INGRESOS	\$0	\$63.279	INGRESOS	100%
Donatarios Internacionales		\$38.995	Donatarios Internacionales	62%
Donatarios Locales		\$10.767	Donatarios Locales	17%
Donativos de Clientes			Donativos de Clientes	
Intereses sobre Préstamos		\$11.589	Intereses sobre Préstamos	18%
Honorarios por Servicios		\$1.928	Honorarios por Servicios	3%
Otros Ingresos			Otros Ingresos	
GASTOS	\$0	\$60.289	GASTOS	95%
Gastos Administrativos		\$24.272	Gastos Administrativos	38%
Intereses		\$9.346	Gastos Financieros	15%
Otros Gastos Operativos		\$19.719	Otros Gastos	31%
Capacitación		\$6.953		
EXCEDENTES O PERDIDAS	\$0	\$2.990	EXCEDENTES O PERDIDAS	5%

HOJA DE BALANCE CON AJUSTES POR INFLACION EN SUORES DE 1985 (000 SUORES)
FUNDACION "EUGENIO ESPEJO"

ACTIVO	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989	JUN. 30 1990	% TASA 88-89	% TASA 89-90	88-90	% TASA 88-90
EFFECTIVO CORRIENTE	\$9.183	\$18.531	\$17.476	102%	-6%	\$8,294	90%
Efectivo y Bancos	\$1.745	\$349	\$691	-80%	98%	(\$1.053)	-60%
Inversiones	\$0	\$6.211	\$4.253	100%	-32%	\$4.253	100%
Cuentas por Cobrar	\$409	\$1.028	\$1.053	151%	2%	\$644	157%
Préstamos por Cobrar	\$4.046	\$10.263	\$10.580	154%	3%	\$6.534	162%
Inventario							
Otros Bienes Corrientes	\$2.283	\$679	\$899	-77%	32%	(\$2.084)	-70%
BIENES FIJOS	\$11.757	\$13.182	\$11.201	12%	-15%	(\$558)	-5%
Bienes Raíces							
Planta y Equipos							
Vehículos	\$6.545	\$8.116	\$7.690	24%	-5%	\$1.145	17%
Equipos de Oficina	\$2.360	\$5.861	\$5.505	148%	-6%	\$3.145	133%
Otros Bienes Fijos	\$3.806	\$839	\$0	-78%	-100%	(\$3.806)	-100%
Menos Tasa de Depreciación	\$951	\$1.634	\$1.994	72%	22%	\$1.042	110%
TOTAL ACTIVO	\$20.942	\$31.713	\$28.677	51%	-10%	\$7.736	37%

PASIVO							
PASIVO CORRIENTE	\$3.319	\$15.654	\$14.885	372%	-5%	\$11.566	348%
Cuentas por Pagar	\$1.198	\$1.959	\$2.546	63%	30%	\$1.347	112%
Préstamos por Pagar							
Compromisos por Pagar	\$1.788	\$12.023	\$10.718	572%	-11%	\$8.930	499%
Intereses por Pagar	\$0	\$1.151	\$1.287	100%	12%	\$1.287	100%
Otras Cuentas por Pagar	\$333	\$521	\$334	56%	-36%	\$1	0%
COMPROMISOS A LARGO PLAZO							
Deudas por Pagar							
Otros							
TOTAL PASIVO	\$3.319	\$15.654	\$14.885	372%	-5%	\$11.566	348%
VALOR NETO Y RESERVAS	\$17.622	\$16.058	\$13.792	-9%	-14%	(\$3.831)	-22%
Capital Social	\$8.970	\$15.439	\$13.145	72%	-15%	\$4.175	47%
Fondo de Crédito	\$7.198	\$0	\$0	-100%	0%	(\$7.198)	-100%
Excedentes este Año	\$330	\$619	\$647	87%	4%	\$316	96%
Ajustes por Factor Inflacionario							
Fondo Administrativo	\$1.123	\$0	\$0	-100%		(\$1.123)	-100%
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	\$20.942	\$31.713	\$28.677	51%	-10%	\$7.736	37%
TASA DE INFLACION	85.70%	54.20%	21.70%				
FACTOR INFLACIONARIO	3.13	4.83	5.88				

ANALISIS DE TASAS DE RELACION
FUNDACION EUGENIO ESPEJO

TASAS DE RELACION	88	89	90
PASIVO Y SOLVENCIA A CORTO PLAZO			
1.- Tasa de Relación Actual	2.8	1.2	1.2
2.- Tasa de Relación de Liquidez para auto-suficiencia	4.0	1.4	1.2
3.- Tasa de Relación de Deudas	15.9%	49.4%	51.9%
4.- Tasa de Relación Deuda/Equidad	37.0%	101.4%	113.2%
ACTIVIDAD (UTILIZACION DE BIENES)			
5.- Tasa de Relación de Suficiencia Operativa	395.6%	142.2%	118.6%
RENTABILIDAD			
6.- Margen de Ganancia Neta		22.1%	
7.- Margen Neto/Total Bienes		2.0%	
8.- Márgenes Brutos de Operaciones Financieras		80.6%	
9.- Tasas de Relación sobre Réditos de Capitalización		-48.3%	
10.- Rédito sobre Activo Total		-24.4%	
11.- Tasa de Relación de Rédito sobre Bienes Productivos		-41.8%	

CORPORACION FEMENINA ECUATORIANA (CORFEC)

Antecedentes Generales

La Corporación Femenina Ecuatoriana (CORFEC) es una institución privada que no persigue fines de lucro que se constituyó en Diciembre de 1983 para robustecer la participación de la mujer dentro de los procesos de desarrollo de la sociedad Ecuatoriana a través de su acción creativa. Los objetivos de CORFEC son los de incentivar y apoyar a grupos marginales tanto en áreas rurales como urbanas para que eleven sus niveles económicos, culturales y sociales, y participen más activamente en los procesos de desarrollo nacional. En Marzo de 1989 CORFEC inició su programa micro-empresarial (CREDICORFEC) con la ayuda del *Women's World Banking* exclusivamente para satisfacer las necesidades de crédito, capacitación y asistencia técnica que tenían las mujeres empresarias, cumpliendo así con los estatutos de la Corporación.

Descripción del Programa

Crédito

CORFEC opera un mecanismo de préstamos directos mediante un fondo de garantía que ha sido creado con los recursos proporcionados por WWB y Acción Internacional/AITEC para proporcionar una contrapartida a los recursos en moneda local destinados a préstamos micro-empresariales. Los préstamos se conceden en montos que varían de S/.50.000 (\$60) a S/.200.000 (\$235) para capital de trabajo, y S/.150.000 (\$175) a S/.400.000 (\$475) para bienes fijos. CORFEC cobra una tasa anual de interés semejante a la del mercado, del 60 por ciento sobre el saldo pendiente. Es política de la organización el cobrar por lo menos 15 por ciento por sobre sus costos de capital. Se conceden préstamos con plazos que varían de 2 a 4 meses y se requiere la presentación de colateral, normalmente joyas, así como un co-firmante solvente.

El proceso de revisión y aprobación de préstamo toma alrededor de 8 a 15 días luego de haberse recibido la solicitud de préstamo tanto para créditos iniciales como para operaciones posteriores.

Los préstamos se desembolsan en las oficinas del programa y se los paga en dividendos semanales fijos (interés más capital).

Se proporciona asistencia técnica individual posteriormente al crédito. Las beneficiarias reciben por lo menos una vista cada tres meses.

Capacitación y Asistencia Técnica

El elemento de capacitación funciona bajo metodología y lineamientos proporcionados por UNEPROM. Las actividades de capacitación consisten de cinco mini-cursos y un total de 40 horas impartidas en 10 sesiones de cuatro horas de duración cada una. Los temas enseñados incluyen desarrollo humano (4 horas), contabilidad (12 horas), utilización y manejo del crédito (4 horas); administración de

negocios (10 horas), y comercialización (10 horas). Es obligatoria la asistencia a por lo menos el 80 por ciento de las sesiones para poder optar por una operación de crédito.

Se proporciona cierta cantidad de asistencia directa en el mismo negocio de la empresaria durante visitas periódicas; la primera se la realiza posteriormente a la segunda semana del curso de capacitación obligatorio y luego tres meses después. Se enfatiza mucho el mantenimiento de libros. También se proporciona un seguimiento a la operación de crédito dentro de las siguientes dos semanas posteriores al desembolso del préstamo y luego, nuevamente, a discreción del asesor del programa.

El mantenimiento básico de libros es un requisito para obtener un segundo préstamo, y deben presentarse registros de ingresos y egresos.

Si bien no se cobran honorarios por los servicios detallados, otro tipo de cursos de capacitación técnica de corta duración sobre temas de producción son pagados por la usuaria. La cotización de cursos varía entre un mínimo de S/.300 (\$3.50) a S/.10.000 (\$11.75).

Otros Servicios

Además de los cursos administrativos, CORFEC proporciona capacitación vocacional que no es obligatoria, en beneficio de todas las mujeres, sean éstas empresarias o no. Dichos cursos se ofrecen en base a la demanda que exista.

Perfil del Beneficiario

CORFEC atiende a micro-empresas pertenecientes a mujeres y que estén ubicadas en sectores urbanos de Quito. Las beneficiarias del programa deben tener menos de 10 empleados, volúmenes de ventas mensuales inferiores a los S/.96.000 (\$120) y bienes fijos de hasta S/.3.0 millones (\$3.500). Alrededor del 45 por ciento de las beneficiarias se dedican a la producción, 28 por ciento al comercio, y 21 por ciento a la provisión de servicios; 78 por ciento cuenta con más de seis años de educación.

Los requisitos mínimos para participar incluyen el que la beneficiaria tenga por lo menos 18 años de edad, escuela primaria hasta por lo menos el tercer grado, y haber tenido su negocio por lo menos seis meses.

Cobertura del Programa

Hasta Agosto de 1990, CORFEC había capacitado a 600 mujeres micro-empresarias y proporcionado crédito a 338 de ellas (56 por ciento). El programa ha desembolsado S/.69.5 millones (\$81.765) en préstamos que promedian los S/.205.621 (\$250) por beneficiaria. CORFEC tiene una cartera pendiente de S/.21.1 millones (\$24.700) y una tasa de cumplimiento del 98 por ciento. Según el personal de CORFEC, el costo por Sucre prestado es de alrededor de S/.0,05, pese a que no se disponía de estados de ingresos y egresos en los que se pueda verificar el dato.

Fuentes de Financiamiento

Para servicios de capacitación, el programa UNEPROM del GDE ha proporcionado S/.4.0 millones (\$4.700) como contribución a gastos. De acuerdo con la información con la que cuenta el equipo, esta cifra parece corresponder a menos de la mitad del presupuesto originalmente elaborado por CORFEC para las actividades de capacitación.

Acción Internacional y WWB también han contribuido con fondos de garantía para equiparar los dineros en moneda local destinados a los préstamos para las beneficiarias de CORFEC.

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- CORFEC ha adoptado la política de cobrar una tasa de interés relativamente alta (60 por ciento) y que está por encima de los niveles que prevalecen en el mercado Ecuatoriano. El objetivo es el de cubrir el costo del capital y demás costos del programa y evitar así el irse debilitando a través de continuos subsidios.
- Además de las políticas financieras que ayudan a que la institución se proteja contra la inflación y otras iniciativas de CORFEC en el sentido de empezar a generar ingresos en base a los bienes pertenecientes al programa, la sustentación del programa a largo plazo también se afianza a través de una gran capacidad gerencial, sólido apoyo de la comunidad comercial, y la capacidad institucional para atraer recursos nacionales e internacionales.
- El contacto permanente con Acción Internacional/AITEC asegura la alta calidad de la asistencia prestada por la institución, robusteciendo y coadyuvando a una gestión de alta calidad del programa.
- El mecanismo de préstamos directos que tiene CORFEC posibilita la ejecución de un programa de ayuda crediticia a la micro-empresa que es eficiente y efectivo con respecto a sus costos y que podría incluir a un mayor número de beneficiarios con respecto a los niveles actuales.
- Los sistemas de canalización y seguimiento del crédito son eficientes, como puede evidenciarse por la tasa de cumplimiento del 98 por ciento y el bajo nivel de costos originados por cada Sucre prestado (S/.0,05).
- El programa ha podido diversificar sus fuentes de financiamiento, evitando así la dependencia de una fuente de financiamiento única.
- La gestión prestataria directa le permite a la institución controlar mejor sus fuentes de ingresos primarios y hace que el trámite del crédito responda mejor ante las necesidades empresariales.

Debilidades

- A pesar de que a CORFEC le ha ido bien con los recursos que tiene a su disposición, el alcance del programa crediticio se ha visto limitado debido al fondo relativamente pequeño con que cuenta CORFEC.
- Los cursos administrativos son demasiado largos; las 40-42 horas podrían recortarse o realizarse por fases antes y durante el plazo del préstamo como se hace en el caso del programa de la FEE.

Análisis Financiero

Contabilidad

CORFEC proporcionó dos estados financieros anuales que no había sido sujetos a auditoría, para los años 1988 y 1989, pero no proporcionó estados de ingresos y pérdidas. Sin embargo, CORFEC sí proporcionó un estado financiero y un estado de ingresos y pérdidas cortados a Junio de 1990. Pese a ello este último estado reflejaba únicamente las transacciones financieras realizadas durante 1990. Por lo tanto, el análisis que se podía hacer era muy limitado.

Hasta este año, la información contable era más bien escasa, una situación frecuentemente encontrada entre las ONGs que se visitó. Sin embargo, CORFEC contrató a un nuevo funcionario financiero en Mayo de 1990 y se encuentra introduciendo mejores procedimientos contables y de manejo financiero. De hoy en adelante podrán generar estados financieros completos una vez al año.

A la fecha, el sistema manual que tenía la Corporación no permite el análisis de ingresos, costos y gastos de acuerdo a fondos, programas, o centros generadores de ganancias. La información está también retrasada. La herramienta financiera más importante que utiliza CORFEC es un presupuesto mediante el cual se controlan los ingresos de efectivo y costos.

Análisis Financiero

Con la limitada información de que se disponía, se elaboraron estados comunes así como un análisis de tasas de relación. También se trató de dimensionar el impacto de la inflación sobre los estados de cuenta, tomando como base a Sucre de 1985, que debe ser consistente con el análisis hecho bajo el Estudio de Mercados Financieros (cooperativas de ahorro y crédito).

Activo, Pasivo y Valor Neto: El activo corriente creció en términos reales durante el período que abarca el análisis, en un 118 por ciento. Dicho incremento fue financiado principalmente por un incremento en el pasivo corriente (préstamos y cuentas por pagar) del 83 por ciento y 100 por ciento, respectivamente. El valor neto de la Corporación disminuyó en términos reales en un 61 por ciento.

CORFEC ha principiado a canalizar sus fondos de crédito a los clientes micro-empresariales a través del Banco Consolidado, respaldados por una garantía de \$50.000 depositada en ese mismo banco y que fuera utilizada para proporcionar el doble de respaldo que la cartera de préstamos en moneda local. El depósito de garantía, que constituye un pasivo en Dólares de los Estados Unidos no solamente que respalda las operaciones de crédito, sino que también sirve de protección contra la inflación.

Los préstamos concedidos bajo este sistema están siendo entregados a un tipo de interés del 60 por ciento anual, lo cual está por encima de los niveles de mercado que han sido establecidos por el Banco Central, pero todavía no se encuentra a nivel de auto-suficiencia que ayude a mantener el valor real de los bienes y cubra costos (incluyendo los costos de capital) así como incrementos en la cartera de préstamos.

La mayor parte de los ingresos operativos con que cuenta CORFEC en la actualidad, el 98 por ciento, provienen de los intereses sobre préstamos. Hasta Junio de 1990, el margen de ganancia bruta sobre operaciones financieras correspondió al 23 por ciento. El margen de ganancia neta correspondió al 7.7 por ciento. Las tasas de relación de liquidez y auto-suficiencia han disminuido de 67 a 1.6, y de 6.5 a .4, respectivamente, al mes de Junio de 1990, lo cual revela un incremento en préstamos bancarios para financiar sus operaciones de crédito. El 63 por ciento de activos están siendo financiados por acreedores. El pasivo total representa el 177 por ciento del valor neto.

Confrontando la Inflación: Los \$50.000 depositados en el Banco Consolidado, en dólares de los Estados Unidos para respaldar los préstamos en moneda local concedidos al SME, es un claro indicio del reconocimiento de la institución de su necesidad de protegerse contra la inflación y la devaluación.

Sin embargo, debe ejercerse cuidado en acompañar a sus nuevas políticas financieras mejores prácticas contables y administrativas, así como incrementar su capital.

Como recomendación a CORFEC, la inflación debe tratarse de manera integral. Las políticas financieras deben reflejar la habilidad y capacidad de la institución para recuperar todos los costos asociados con la provisión de servicios, incluyendo la pérdida de valor, la edificación de reservas, y su capitalización. Las políticas y procedimientos contables deberán reflejar estos imperativos. Por lo tanto, CORFEC debe corregir, reajustar o modificar sus estados financieros de manera constante y regular.

Pronóstico para la Viabilidad Económica y/o Financiera: CORFEC, partiendo desde sus inicios como organización dependiente de donativos se está adentrando hacia el camino que la conduzca hacia una estabilidad económica orientada hacia una mayor dependencia sobre ingresos generados internamente. Para poder alcanzar esta meta de viabilidad económica, CORFEC deberá utilizar muy cuidadosamente sus recursos financieros de bajo costo a fin de mantenerlos como base para generar sus ingresos futuros, de manera similar a como se debe utilizar un capital inicial.

CORFEC ha demostrado habilidad para obtener suficientes fondos habiendo recabado permanentemente donativos que financien sus operaciones y la tornen viable financieramente. Ha suscrito contratos con UNEPROM, las Naciones Unidas y Acción/AITEC. Se encuentra ahora en el proceso de obtener un préstamo blando del BiD que la financiarán en años venideros.

Fijación de Precios y Cotización de Servicios

CORFEC emplea en la actualidad la metodología de Acción/AITEC para proporcionar servicios de crédito y de otra índole a micro y pequeños empresarios, y aspira a alcanzar un alto nivel de recuperación de costos recurrentes y de protección de sus activos bajo el factor inflacionario. El programa de CORFEC está funcionando con una buena base de sustentabilidad y auto-financiamiento a largo plazo. CORFEC cree que los usuarios del crédito pueden pagar parte importante de su capacitación y de la asistencia técnica que reciben, y ha considerado que se deben cobrar los costos y precios reales que implican estos servicios.

Sin embargo, CORFEC también se encuentra trabajando con los sistemas de redescuento de crédito y capacitación de UNEPROM y CONAUPE, que pagan por los servicios de capacitación mediante algo semejante a un contrato con las organizaciones participantes, y no se imputan costos adicionales a los beneficiarios por actividades de capacitación para cubrir los costos reales.

En el caso de CONAUPE, se ha hecho un esfuerzo de buena fe para tratar de hacer lo posible por uniformar el formato para el cálculo de costos de capacitación y luego relacionarlos con el 4 por ciento de distribución sobre el interés subsidiado que puede cobrarse a través del sistema de redescuento. En Diciembre de 1989 se presentó una propuesta a las ONGs, en ocasión del segundo taller nacional, en un documento titulado "Propuesta de Procedimientos para el Cálculo de Costos." Bajo el sistema, será difícil cubrir los costos reales de la capacitación y el seguimiento de préstamos, si es que no prueba ser imposible, en gran medida porque los pagos se hacen en base a los montos de préstamos que en realidad han sido descontados a través de los bancos comerciales que participan en el programa. En muchos casos, este sistema simplemente no está funcionando (dependiendo de la relación que tenga la NGO con los bancos participantes a nivel local). Si los costos de capacitación alcanzan, digamos el 3.1 por ciento del monto total proyectado para el préstamo, y esto es lo que se pagará por préstamo con el transcurso del tiempo en varios porcentajes hasta que el préstamo haya sido cancelado, y en el análisis final únicamente el 40 por ciento de la cartera de préstamos proyectada ha sido desembolsada, los ingresos de la NGO se verán disminuidos importantemente. Pero la NGO continuará contando con ciertos costos fijos que no serán cubiertos.

En el caso de UNEPROM, la NGO participante se concentra esencialmente en el desempeño independiente de cada actividad de capacitación y de otra índole de servicios. Nuevamente, muchos empresarios han sido "entrenados" pero no han recibido crédito a través del sistema de redescuento. En este caso, por lo menos la NGO recibirá pago por sus esfuerzos, pero si el dinero no fluye a través del sistema de redescuento, entonces UNEPROM se verá imposibilitado de contratar a la NGO de manera permanente. Bajo estos sistemas, los empresarios esperan recibir el crédito luego de que las actividades de capacitación se hayan cumplido.

Situaciones como estas aplican generalmente a todas las ONGs que se encuentran colaborando con CONAUPE y UNEPROM.

HOJA DE BALANCE - VALORES NOMINALES - (000 SUQUES)
 CORPORACION FEMENINA ECUATORIANA "CORFEC"

ACTIVO	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989	JUNIO 30, 1990
EFFECTIVO CORRIENTE	\$7.398	\$8.046	\$30.289
Efectivo y Bancos	\$66	\$865	\$640
Inversiones	\$5.000	\$5.000	\$1.233
Cuentas por Cobrar	\$2.333	\$2.106	\$18.494
Depósitos de Clientes	\$0	\$0	\$9.802
Intereses	\$0	\$75	\$0
Otros Bienes Corrientes	\$0	\$0	\$119
BIENES FIJOS	\$7.779	\$9.859	\$0
Bienes Raíces	\$7.572	\$9.652	\$0
Planta y Equipos			
Vehículos			
Equipos de Oficina	\$216	\$216	\$0
Otros Bienes Fijos	\$31	\$31	\$0
Menos Tasa de Depreciación	\$40	\$40	
TOTAL ACTIVO	\$15.178	\$17.905	\$30.289
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	\$110	\$2.785	\$19.274
Cuentas por Pagar	\$110	\$1.148	\$377
Préstamos por Pagar	\$0	\$0	\$17.200
Compromisos por Pagar	\$0	\$1.637	\$0
Intereses por Pagar	\$0	\$0	\$1.389
Otras Cuentas por Pagar	\$0	\$0	\$308
COMPROMISOS A LARGO PLAZO	\$0	\$92	\$0
Deudas por Pagar			
Otros	\$0	\$92	\$0
TOTAL PASIVO	\$110	\$2.877	\$19.274
VALOR NETO Y RESERVAS	\$15.063	\$15.029	\$11.015
Capital Social	\$14.865	\$14.865	\$10.846
Reservas			
Excedentes Retenidos	\$233	\$306	\$0
Excedentes este Año	(\$30)	(\$141)	\$169
Ajustes por Factor Inflacionario			
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	\$15.178	\$17.905	\$30.289

HOJA DE BALANCE COMUN
CORPORACION FEMENINA ECUATORIANA - CORFEC

ACTIVO	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989	JUN 30,* 1990
EFFECTIVO CORRIENTE	49%	45%	100%
Efectivo y Bancos	0%	5%	2%
Inve. siones	33%	28%	4%
Cuentas por Cobrar	15%	12%	61%
Préstamos por Cobrar	0%	0%	32%
Intereses	0%	0%	0%
Otros Bienes Corrientes	0%	0%	0%
BIENES FIJOS	51%	55%	0%
Bienes Raíces	50%	54%	0%
Planta y Equipos			
Vehículos			
Equipos de Oficina	1%	1%	0%
Otros Bienes Fijos	0%	0%	0%
Menos tasa de Depreciación	0%	0%	
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	1%	16%	64%
Cuentas por Pagar	1%	6%	1%
Préstamos por Pagar	0%	0%	57%
Compromisos por Pagar	0%	9%	0%
Intereses por Pagar	0%	0%	5%
Otras Cuentas por Pagar	0%	0%	1%
COMPROMISOS A LARGO PLAZO	0%	1%	0%
Deudas por Pagar			
Otros	0%	1%	0%
TOTAL PASIVO	1%	16%	64%
VALOR NETO Y RESERVAS	99%	84%	36%
Capital Social	98%	83%	36%
Reservas			
Excedentes Retenidos	2%	2%	0%
Excedentes este Año	0%	-1%	1%
Ajustes por Factor Inflacionario			
PASIVO TOTAL Y VALOR NETO	100%	100%	100%

ESTADO DE INGRESOS Y PERDIDAS - CORFEC
VALORES NOMINALES

INGRESOS	\$0	\$0	\$2.185
Donatarios Internacionales			
Donatarios Locales			
Donativos de Clientes			
Intereses sobre Préstamos			\$2.134
Honorarios por Servicios			\$50
Otros Ingresos			
GASTOS			\$2.016
Gastos Administrativos			\$369
Gastos Financieros			\$1.647
Otros Gastos			
EXCEDENTES O PERDIDAS			\$169

ESTADO DE INGRESOS Y PERDIDAS - CORFEC

INGRESOS			100%
Donatarios Internacionales			
Donatarios Locales			
Donativos de Clientes			
Intereses sobre Préstamos			98%
Honorarios por Servicios			2%
Otros Ingresos			
GASTOS			92%
Gastos Administrativos			17%
Gastos Financieros			75%
Otros Gastos			
EXCEDENTES O PERDIDAS			8%

* Los estados cortados a Junio del 90 no incluyen activos fijos acumulados ni valor neto, reflejan únicamente las operaciones financieras de efectivo durante 1990.

HOJA DE BALANCE AJUSTADA POR INFLACION A SUCRES DE 1985 (000 SUCRES)
CORPORACION FEMENINA ECUATORIANA - CORFEC

ACTIVO	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989	JUNIO 30, 1990	% TASA 88-89	% TASA 89-90	% TASA 89-90	88-89	% TASA 88-90
EFFECTIVO CORRIENTE	\$2.362	\$1.666	\$5.153	-29%	209%		\$2.791	118%
Efectivo y Bancos	\$21	\$179	\$109	755%	-39%		\$88	420%
Inversiones	\$1.596	\$1.035	\$210	-35%	-80%		(\$1.387)	-87%
Cuentas por Cobrar	\$745	\$436	\$3.146	-41%	622%		\$2.402	322%
Préstamos por Cobrar	\$0	\$0	\$1.668	0%	100%		\$1.668	100%
Inventario	\$0	\$16	\$0	100%	-100%		\$0	0%
Otros Bienes Corrientes	\$0	\$0	\$20	0%	100%		\$20	100%
BIENES FIJOS	\$2.484	\$2.041	\$0	-18%	-100%		(\$2.484)	-100%
Bienes Raíces	\$2.418	\$1.998	\$0	-17%	-100%		(\$2.418)	-100%
Planta y Equipos				0%	0%		\$0	0%
Vehículos				0%	0%		\$0	0%
Equipos de Oficina	\$69	\$45	\$0	-35%	-100%		(\$69)	-100%
Otros Bienes Fijos	\$10	\$6	\$0	-35%	-100%		(\$10)	-100%
Menos Tasa por Depreciación	\$13			0%	0%		\$0	0%
TOTAL ACTIVO	\$4.846	\$3.707	\$5.153	-23%	39%		\$307	6%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE	\$35	\$577	\$3.279	1546%	469%		\$3.244	9262%
Cuentas por Pagar	\$35	\$238	\$64	579%	-73%		\$29	83%
Préstamos por Pagar	\$0	\$0	\$2.926	0%	100%		\$2.926	100%
Compromisos por Pagar	\$0	\$339	\$0	100%	-100%		\$0	0%
Intereses por pagar	\$0	\$0	\$236	0%	100%		\$236	100%
Otras Cuentas por Pagar	\$0	\$0	\$52	0%	100%		\$52	100%
COMPROMISOS A LARGO PLAZO	\$0	\$19	\$0	100%	-100%		\$0	0%
Deudas por Pagar								
Otros	\$0	\$19	\$0	100%	-100%		\$0	0%
TOTAL PASIVO	\$35	\$596	\$3.279	1601%	451%		\$3.244	9262%
VALOR NETO Y RESERVAS	\$4.811	\$3.112	\$1.874	-35%	-40%		(\$2.937)	-61%
Capital Social	\$4.746	\$3.078	\$1.845	-35%	-40%		(\$2.900)	-61%
Reservas								
Excedentes Retenidos	\$75	\$63	\$0	-15%	-100%		(\$75)	-100%
Excedentes este Año	(\$10)	(\$29)	\$29	206%	-198%		\$38	-400%
Ajuste por Factor Inflacionario								
PASIVO TOTAL Y VALOR NETO	\$4.846	\$3.707	\$5.153	-23%	39%		\$307	6%
TASA DE INFLACION	85.70%	54.20%	21.70%					
FACTOR INFLACIONARIO	3.13	4.83	5.88					

ANALISIS DE TASAS DE RELACION
FUNDACION CORFEC

TASAS DE RELACION	88	89	89
LIQUIDEZ Y SOLVENCIA A CORTO PLAZO			
1.- Tasa de Relación Actual	67.4	2.9	1.6
2.- Tasa de Relación de Liquidez para Auto-Suficiencia	6.5	7.1	0.4
3.- Tasa de Relación de Deudas	0.7%	16.1%	63.6%
4.- Tasa de Relación Deuda/Equidad	0.7%	19.4%	177.7%
5.- Tasa de Relación Valor Neto/Préstamos	646.0%	713.7%	38.9%
ACTIVIDAD (UTILIZACION DE BIENES)			
6.- Tasa de Relación de Suficiencia Operativa	6.5	7.1	0.4
RENTABILIDAD			
7.- Margen de Ganancia Neta			7.7%
8.- Margen Neto/Total Bienes			0.6%
9.- Márgenes Brutos de Operaciones Financieras			77.2%
10.- Tasa de Relación sobre Réditos de Capitalización			4648.1%
11.- Tasa de Relación de Crédito sobre Activo Total			7.2%
12.- Tasa de Relación sobre Bienes Productivos			7.2%

FUNDACION GUAYAQUIL

Antecedentes Generales

La Fundación Guayaquil fue creada en 1985 a manera de una organización privada que no persigue fines de lucro, bajo el auspicio del Ministerio de Trabajo del Ecuador y el PNUD, ILO y PREALC, con el fin de promover el desarrollo del SME en Guayaquil. En la actualidad funciona como uno de los programas de ayuda al sector micro-empresarial que más trayectoria ha tenido en el Ecuador.

La Fundación Guayaquil proporciona capacitación, asistencia técnica y crédito a posibles usuarios de crédito. El programa está diseñado para proporcionar ayuda a los empresarios durante un período de hasta 10 años, haciendo así posible que los empresarios realicen las inversiones que precisan e introduzcan cambios ventajosos en sus negocios, paulatinamente con el transcurso del tiempo, a sabiendas de que tendrán acceso a un apoyo ininterrumpido durante el proceso.

La Fundación ha recabado la asistencia de agencias donatarias internacionales que auspicien sus operaciones, tales como el BID, IAF y CIDA. La Fundación ha realizado proyecciones en el sentido de que al conceder un mayor nivel de préstamos a través de esta ayuda proporcionará un empuje hacia su auto-suficiencia durante el próximo año hasta 1991.

Descripción del Programa

Crédito

La Fundación opera a través de un mecanismo de préstamos directos en dos etapas. La primera etapa consiste esencialmente de una línea de crédito de hasta por S/.85.000 (\$100) que se basa en un sistema de dividendos graduales mediante los cuales los beneficiarios principian con montos de S/.15.000 (\$17.50). El segundo dividendo corresponde a S/.30.000 (\$35) y el tercero y último corresponde a S/.40.000 (\$47). Una vez que la línea ha sido aprobada, el segundo y tercer desembolsos son automáticos sin necesidad de tramitarse un proceso de aprobación adicional. Este tipo de sistema es similar a los programas de "crédito con fines educativos", tales como los de la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo, Fundación Eugenio Espejo y del Banco del Pacífico, en los que el objetivo inicial que se persige es el de hacer que los beneficiarios se vayan acostumbrando a la responsabilidad de manejar su crédito y también para que sus negocios reciban impulso.

Durante la segunda etapa, el proceso se torna un tanto más riguroso ya que los montos de préstamo aumentan. El préstamo máximo se concede por S/.1.5 millones (\$1.750). En este punto, el préstamo promedial para capital de trabajo asciende a S/.400.000 (\$470) y el promedio de préstamos para bienes fijos asciende a S/.800.000 (\$950).

Antes de adentrarse en la segunda etapa, se proporciona un curso de introducción a la preparación de proyectos impartido entre alrededor de 15 empresarios que se dedican a la misma línea de actividad.

Con la ayuda de un instructor del programa, los beneficiarios mismos preparan sus propios proyectos para recibir el préstamo correspondiente a la segunda etapa.

La Fundación Guayaquil cobra tasas de interés inferiores a las del mercado, de 48 por ciento sobre sus préstamos. Los plazos se fijan de acuerdo con el flujo de efectivo proyectado por la empresa, que no exceda de 24 meses con respecto a bienes fijos, y de seis meses para el capital de trabajo. Todos los préstamos para bienes fijos deben contar con colateral y un co-signatario; los préstamos para capital de trabajo requieren de un co-signatario y de un IOU.

El plazo contemplado para el proceso de revisión, aprobación o negación de préstamos corresponde a 15-20 días dentro de la primera etapa. Este trámite toma de 20 a 30 días para préstamos de la segunda etapa, partiendo desde la fecha de recepción de la solicitud. Los beneficiarios de crédito deben abrir una cuenta corriente en el banco a través del cual se realiza el desembolso del préstamo. El pago se realiza en dividendos quincenales fijos, en las oficinas del programa.

Capacitación y Asistencia Técnica

Inicialmente, el elemento de capacitación que se utiliza es el modelo completo de capacitación de la Fundación Carvajal. Sin embargo, y en base a la experiencia obtenida, la Fundación reajustó su enfoque y desarrolló un curso empresarial general de 15 horas (tres horas por sesión durante las noches en una semana). El cumplimiento de este curso es obligatorio para poder obtener crédito bajo la primera etapa. Los honorarios no se imputan al beneficiario; la Fundación sufraga todos los costos implicados.

Como se había mencionado en la sección anterior sobre crédito, antes de recibir el préstamo bajo la segunda etapa, se proporciona un curso corto sobre la preparación de proyectos.

Los promotores del programa realizan frecuentes visitas de asistencia técnica a sus beneficiarios posteriormente al desembolso de préstamos; alrededor de cada 10 días.

Perfil del Beneficiario

La Fundación Guayaquil atiende las necesidades de la micro-empresa en Guayaquil y sus zonas aledañas. Ha elegido con toda conciencia concentrar sus esfuerzos en Guayaquil. Los negocios a los que se quiere llegar son empresas manufactureras que tienen potencial de expansión, que ya han cuentan con una estructura incipiente, y que han demostrado ser rentables. Las empresas beneficiarias también deben haber cumplido por lo menos un año de operaciones, deben mantener un sitio de trabajo fijo, generalmente contar con 3 ó 4 empleados, y tener un capital de inversión de hasta S/.3.0 millones, o aproximadamente \$3.500 en Sucres actuales, cotizados en S/.850 por cada \$1.00.

Alcance del Programa

Hasta Agosto de 1990, la Fundación había proporcionado capacitación a 1.571 pequeños empresarios durante un período de cinco años. De éstos, 941 habían sido sujetos de crédito. Únicamente alrededor del 2 por ciento de los beneficiarios del programa son mujeres, implicando que el tipo y tamaño

de los negocios hacia los cuales está orientada la gestión de la Fundación no corresponden a aquellos que por lo general son manejados por mujeres o pertenecen a mujeres.

El programa ha desembolsado S/.180.3 million (\$210.000) con un monto de préstamo promedial de S/.225.630 (\$265). La cartera pendiente corresponde a un monto de S/.60.0 millones (\$70.000). La tasa de cumplimiento corresponde al 98 por ciento. En la actualidad la Fundación cubre alrededor del 43 por ciento de sus costos con ingresos generados internamente.

Fuentes de Financiamiento

Se ha recabado el financiamiento de varias entidades internacionales; la Unidad de Pequeños Proyectos del BID para la creación del fondo de préstamos y de cooperación técnica, CIDA, y IAF.

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- Cursos de capacitación, secuencia, materia, y duración han sido adaptados a las necesidades del pequeño empresario a medida que el programa ha ido ganando experiencia.
- Se extiende ayuda al pequeño empresario durante un plazo de hasta 10 años, proporcionándole un sentido de estabilidad y horizontes más amplios de ayuda para que su planificación en pos de la expansión pueda ser una alternativa de mayor sentido bajo situaciones en las que la ayuda es ténue y probablemente se trate de una intervención única.
- Una gestión gerencial que tenga un mandato claro ha conducido al programa hacia caminos de credibilidad y le ha dotado de la habilidad para atraer recursos financieros nacionales e internacionales. Esto, a su vez, contribuye a un mayor nivel de viabilidad financiera y de sostenimiento del programa.
- Al igual que sucede con programas que han venido recibiendo y están recibiendo todavía la colaboración del BID y demás organismos internacionales, la Fundación Guayaquil ha creado y mantiene sistemas de seguimiento, recopilación de datos y producción de informes.
- El elemento de crédito ha desarrollado un eficiente mecanismo de seguimiento, como lo evidencia su tasa de cumplimiento en el pago de préstamos, que corresponde al 98 por ciento.
- La concesión de préstamos graduales y el desglose de la etapa uno y dos combinados con el enfoque educativo es un enfoque interesante.

Debilidades del Programa

- La mentalidad de subsidiar el servicio micro-empresarial, incluyendo tasas de interés subsidiadas así como servicios de capacitación y asistencia técnica enteramente subsidiados.
- Pese a que el programa está bien manejado, y se encuentra proporcionando un nivel relativamente alto de servicios si se lo compara con otras fundaciones menos experimentadas y que cuentan con una fuente única de ingresos, tendrá que depender siempre de subsidios externos para sufragar los requerimientos o se arriesgará a desaparecer como institución, si es que no se hace algo con respecto a la depreciación de bienes y a la pérdida en valor neto debido a la inflación.
- Las bajas tasas de auto-suficiencia que acusa en la actualidad (43 por ciento) podrían poner en riesgo la capacidad de sostenimiento del programa en el largo plazo.
- La participación y beneficio a la mujer tanto en los servicios de capacitación como de crédito han sido muy bajos (2 por ciento).
- La tasa de deserción es alta. De 1.571 personas capacitadas, 900 recibieron crédito y únicamente 500 permanecen activas.
- La cobertura del programa ha sido baja: 1.571 beneficiarios en cinco años y un promedio de 314 por año. Solamente 60 por ciento de las personas capacitadas ha recibido crédito.
- La masificación de su gestión o ampliación de su cobertura parece no ser de interés para la Fundación Guayaquil.
- Los plazos para los préstamos son demasiado prolongados y las tasas de interés demasiado bajas para contrarrestar los efectos de la inflación. Estos factores podrían contribuir a una rápida descapitalización del fondo de préstamos y de la pérdida de valor real.

Análisis Financiero

Contabilidad

La Fundación Guayaquil proporcionó estados financieros y estados de ingresos y pérdidas cortados a Diciembre de 1988 y 1989. Al igual que sucede con otras fundaciones que reciben el financiamiento del BID, la información es suficiente para abarcar la situación económica y financiera de la institución. Pese a que los estados proporcionados constan en forma consolidada, fuimos informados durante nuestras entrevistas de que el sistema contable está en capacidad de generar información según fuentes de financiamiento o por programas. La Fundación no está introduciendo ajustes a sus estados financieros por causa de la inflación. De la información recibida durante las entrevistas, la Fundación no parece contar con políticas y procedimientos que equilibren el impacto de la inflación, ni tampoco con

políticas contables que reflejen e introduzcan ajustes a los datos financieros de acuerdo al factor inflacionario.

Los estados financieros se producen una vez al año y por lo tanto no son utilizados permanentemente en la gestión gerencial. Una herramienta financiera que se utiliza para planificar y controlar las operaciones constituye un presupuesto de ingresos y egresos. Por lo general, el presupuesto se prepara anualmente o para la duración de un proyecto que será financiado por una agencia donataria, y será sujeto a control regular. La Fundación cuenta con presupuestos independientes para cada donatario. Los ingresos y egresos se consolidan únicamente a la finalización de cada ejercicio fiscal.

Análisis Financiero

Partiendo de la información financiera proporcionada al equipo, se prepararon estados financieros comunes para 1988 y 1989. También se intentó reajustarlos de acuerdo con los análisis de tasas de relación e inflación.

Activo, Pasivo, y Valor Neto: Hasta Diciembre de 1989, el 83 por ciento de activo total se mantenía como efectivo corriente. De este monto, el 46 por ciento se mantuvo en efectivo y en bancos, 23 por ciento fue depositado a plazo fijo, y 29 por ciento fue invertido en cuentas por recibir (préstamos). El gran porcentaje de efectivo se debió a un desembolso reciente realizado por la IAF para cubrir los costos operativos del año. Las cuentas por cobrar se incrementaron del 14 por ciento del total de activo al 24 por ciento para 1989, reflejando la utilización más amplia de los recursos del BID. Las deudas por pagar (préstamo del BID) incrementaron en un 32 por ciento sobre su valor nominal pese a que este incremento representa únicamente el 34 por ciento del total de pasivo para 1989. El Capital Social aumentó en un 36 por ciento, representando 41 por ciento del valor neto. Los excedentes corresponden al 34 por ciento del Capital Social en valor nominal. Está claro que la Fundación está en una posición financiera más sólida para 1989 que para 1988. Las principales razones a que obedece esta situación son las de que, en primer lugar, existieron inyecciones de efectivo provenientes del préstamo del BID y luego del programa del IAF.

Como sucede con la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo, la Fundación Guayaquil está tornándose menos dependiente de las donaciones directas que efectúan fuentes internacionales para sufragar sus costos operativos permanentes. La contribución relativa de donatarios internacionales para cubrir gastos administrativos y operativos disminuyó del 76 por ciento en 1988 al 69 por ciento en 1990, mientras que la importancia relativa de los ingresos por interés generados por los préstamos incrementaron del 24 por ciento al 31 por ciento.

Si bien la dependencia de la Fundación sobre apoyo presupuestario directo proporcionado por contribuciones internacionales para cubrir sus costos operativos permanentes está siendo disminuída, también debe recordarse que los bienes que generan estos ingresos pertenecen en gran medida a fuentes internacionales. La diferencia, que es positiva, radica en que existe un enfoque y filosofía en el sentido de que los recursos donados internacionalmente deben ser productivos y deben ser invertidos en bienes que generen ingresos en lugar de simplemente utilizados para cubrir obligaciones a corto plazo. Los recursos internacionales están siendo considerados cada vez en mayor medida como donativos para capital inicial.

Las actuales tasas de relación de liquidez para auto-suficiencia (8 y 2.3) están en declive, revelando una mayor utilización del préstamo del BID, pero todavía son sólidas.

Los compromisos u obligaciones financian en la actualidad el 44.2 por ciento de bienes y eran superiores al nivel de equidad por únicamente un 6 por ciento en 1988 y 1989. El margen de ganancia neta y el margen global sobre el total de activo ha aumentado considerablemente del 3.8 por ciento en 1988 al 14.4 por ciento, reflejando nuevamente la utilización del préstamo del BID. Los réditos sobre capital, activos totales y sobre tasas de relación de bienes productivos también muestran mejoría. A medida que la Fundación incrementa su margen de ganancia como resultado de sus mayores operaciones crediticias, estas tasas de relación seguirán mejorando. Está actuando bien con fondos subsidiados, pero podría realizar una mejor gestión si se imputara tasas de interés reales (48 por ciento anual al momento) con respecto a los clientes micro-empresariales.

El Impacto de la Inflación Desde 1985: A despecho de la favorable situación financiera que acusa en el corto plazo la Fundación Guayaquil, el efecto de la inflación es devastador. El BID desembolsó S/.47'489.000 en 1988/1989. Este fondo, en 1990 y en términos de Suces de 1988 tiene un valor de únicamente S/.21'750.000, es decir una erosión del orden del 55 por ciento durante este período.

Pronóstico para la Viabilidad Económica y/o Financiera: La viabilidad económica y el sostenimiento de la Fundación se ven puestos en riesgo únicamente a causa del impacto que la inflación tiene sobre sus recursos. La viabilidad financiera a término medio ha recibido gran impulso a través del préstamo del BID y del financiamiento del IAF para los años venideros.

Fijación de Precios y Cotización de Servicios

La Fundación Guayaquil dice estar trabajando en una política a largo plazo para tornarse auto-suficiente. Sin embargo, sus acciones en este momento no siguen muy estrechamente este planteamiento. Sus actuales tasas de interés son subsidiadas (48 por ciento) y los costos de capacitación y asistencia técnica están siendo sufragados parcialmente por la IAF.

Sus metas y objetivos sociales han sido claramente planteados y ratificados dentro de los planes programáticos de la Fundación. Cree en los subsidios y en el hecho de que los segmentos pobres deben recibir ayuda aún cuando los honorarios se encuentren muy por debajo de los costos reales. Bajo estas circunstancias, tanto la institución como los donatarios que la asisten, deberán tomar decisiones con respecto a la importancia y conveniencia de proporcionar servicios a por lo menos el punto de equidad, en beneficio de los micro-empresarios, asegurando así la viabilidad programática a largo plazo y una mayor cobertura en lugar de asistencia a corto plazo para un número limitado de beneficiarios con los ingresos y limitados recursos con que cuentan.

HOJA DE BALANCE - VALORES NOMINALES - (000 SUCRET)
 FUNDACION "GUAYAQUIL"

ACTIVO	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989
EFFECTIVO CORRIENTE	\$63.342	\$116.063
Efectivo y Bancos	\$52.521	\$54.598
Inversiones	\$148	\$27.148
Cuentas por Cobrar	\$10.555	\$34.203
Préstamos por Cobrar		
Inventario		
Otro Activo Corriente	\$119	\$114
BIENES FIJOS	\$12.078	\$24.284
Bienes Raíces	\$0	\$12.500
Planta y Equipos	\$2.578	\$4.771
Vehículos	\$4.761	\$3.550
Equipos de Oficina	\$9.251	\$9.405
Otros Bienes Fijos		
Menos Tasa de Depreciación	\$4.512	\$5.942
TOTAL ACTIVO	\$75.420	\$140.347
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	\$2.961	\$14.482
Cuentas por Pagar	\$1.476	\$12.788
Préstamos por Pagar		
Compromisos por Pagar		
Intereses por Pagar		
Otras Cuentas por Pagar	\$1.485	\$1.694
COMPROMISOS A LARGO PLAZO	\$32.145	\$47.489
Deudas por Pagar	\$32.145	\$47.489
Otros		
PASIVO TOTAL	\$35.106	\$61.971
VALOR NETO Y RESERVAS	\$40.314	\$78.376
Capital Social	\$37.455	\$58.133
Reservas		
Excedentes Retenidos		
Excedentes este Año	\$2.859	\$20.242
Reajuste por Inflación		
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	\$75.420	\$140.347

 HOJA DE BALANCE COMUN
 FUNDACION "GUAYAQUIL"

ACTIVO	DIC 31, 1988
EFFECTIVO CORRIENTE	84%
Efectivo y Bancos	70%
Inversiones	0%
Cuentas por Cobrar	14%
Préstamos por Cobrar	
Inventario	
Otro Activo Corriente	0%
BIENES FIJOS	16%
Bienes Raíces	0%
Planta y Equipos	3%
Vehículos	6%
Equipos de Oficina	12%
Otros Bienes Fijos	
Menos Tasa de Depreciación	6%
TOTAL ACTIVO	100%
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	4%
Cuentas por Pagar	2%
Préstamos por Pagar	
Compromisos por Pagar	
Intereses por Pagar	
Otras Cuentas por Pagar	2%
COMPROMISOS A LARGO PLAZO	43%
Deudas por Pagar	43%
Otros	
PASIVO TOTAL	47%
VALOR NETO Y RESERVAS	53%
Capital Social	50%
Reservas	
Excedentes Retenidos	
Excedentes este Año	4%
Reajuste por Inflación	
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	100%

ESTADO DE INGRESOS Y PERDIDA
VALORES NOMINALES
INGRESOS

ESTADO DE INGRESOS Y PERDIDA

	\$38.535	\$68.453	INGRESOS	100%	100%
Donatarios Internacion.	\$29.463	\$47.563	Donatarios Internacion.	76%	69%
Donatarios Locales			Donatarios Locales		
Donativos de Clientes			Donativos de Clientes		
Intereses sobre Préstamos	\$9.072	\$20.891	Intereses sobre Préstamos	24%	31%
Honorarios por Servicios			Honorarios por Servicios		
Otros Ingresos			Otros Ingresos		
EGRESOS	\$35.676	\$48.211	EGRESOS	93%	70%
Gastos Administrativos	\$25.409	\$41.795	Gastos Administrativos	66%	61%
Promoción y Capacitación	\$9.071	\$3.349	Promoción y Capacitación	24%	5%
Otros Egresos	\$1.195	\$3.066	Otros Egresos	3%	4%
EXCEDENTES O PERDIDA	\$2.859	\$20.242	EXCEDENTES O PERDIDA	7%	30%

HOJA DE BALANCE AJUSTADA POR INFLACION EN SUCRES DE 1985 (000 SUCRES)
FUNDACION "GUAYAQUIL"

ACTIVO	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989	88-89	% TASA 88-89
EFFECTIVO CORRIENTE	\$20.223	\$24.030	\$3.807	19%
Efectivo y Bancos	\$16.768	\$11.304	(\$5.464)	-33%
Inversiones	\$47	\$5.621	\$5.574	11796%
Cuentas por Cobrar	\$3.370	\$7.081	\$3.712	110%
Préstamos por Recibir				
Inventario				
Otro Activo Corriente	\$38	\$24	(\$14)	-38%
BIENES FIJOS	\$3.856	\$5.028	\$1.172	30%
Bienes Raíces	\$0	\$2.588	\$2.588	100%
Planta y Equipos	\$823	\$988	\$165	20%
Vehículos	\$1.520	\$735	(\$785)	-52%
Equipos de Oficina	\$2.954	\$1.947	(\$1.006)	-34%
Otros Bienes Fijos				
Menos Tasa de Depreciación	\$1.440	\$1.230	(\$210)	-15%
TOTAL ACTIVO	\$24.079	\$29.058	\$4.979	21%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	\$945	\$2.998	\$2.053	217%
Cuentas por Pagar	\$471	\$2.648	\$2.177	462%
Préstamos por Pagar				
Compromisos por Pagar				
Intereses por Pagar				
Otras Cuentas por Pagar	\$474	\$351	(\$123)	-26%
COMPROMISOS A LARGO PLAZO	\$10.263	\$9.832	(\$430)	-4%
Deudas por Pagar	\$10.263	\$9.832	(\$430)	-4%
Otros				
TOTAL PASIVO	\$11.208	\$12.831	\$1.623	14%
VALOR NETO Y RESERVAS	\$12.871	\$16.227	\$3.356	26%
Capital Social	\$11.958	\$12.036	\$78	1%
Reservas				
Excedentes Retenidos				
Excedentes este Año	\$913	\$4.191	\$3.278	359%
Reajuste por Inflación				
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	\$24.079	\$29.058	\$4.979	21%
TASA DE INFLACION	85.70%	54.20%		
FACTOR INFLACIONARIO	3.13	4.83		

**ANALISIS DE TASAS DE RELACION
FUNDACION "GUAYAQUIL"**

TASAS DE RELACION	88	89
LIQUIDEZ Y SOLVENCIA A CORTO PLAZO		
1.-Tasa de Relación Actual	21.4	8.0
2.-Tasa de Relación de Liquidez para Auto-suficiencia	3.8	2.3
3.-Tasa de Relación de Deudas	46.5%	44.2%
4.-Tasa de Relación Deuda/Equidad	93.7%	106.6%
5.-Tasa de Relación de Suficiencia Operativa	381.9%	229.2%
ACTIVIDAD (UTILIZACION DE BIENES)		
6.-Tasa de Relación de Suficiencia Operativa	3.8	2.3
RENTABILIDAD		
7.-Margen de Ganancia Neta	3.8%	14.4%
8.-Margen Neto/Total Bienes	3.8%	14.4%
9.-Márgenes Brutos de Operaciones Financieras	N/A	N/A
10.-Tasas de Relación sobre Réditos de capitalización	-43.5%	-30.6%
11.-Rédito sobre Activo Total	-23.2%	-17.1%
12.-Tasa de Relación de Rédito sobre Bienes Productivos	-27.7%	-20.7%

FUNDACION BANCO POPULAR

Antecedentes Generales

La Fundación Banco Popular es una organización privada que no persigue fines de lucro, creada en Noviembre de 1989 a manera de un esfuerzo independiente del Banco Popular por apoyar a los microempresarios. Las operaciones del programa se iniciaron en Enero de 1990. La Fundación Carvajal de Colombia fue instrumental en convencer al Banco Popular para que cree la Fundación y proporcione apoyo para el diseño de programas. Como resultado de éllo, el programa de capacitación de la Fundación constituye una réplica directa del programa que desarrolla la Fundación Carvajal.

Bajo este sistema, la concesión de préstamos a grandes números de beneficiarios no constituye el objetivo central. Existe un concepto sólido de que el crédito que se extienda a micro-empresarios no constituye necesariamente "el" principal problema. En lugar de éllo lo enfocan como un problema gerencial de cómo los bienes con que cuentan están siendo utilizados. Dentro de los programas del sistema Carvajal, la relación existente entre beneficiarios capacitados y quienes cuentan con crédito es débil.

Descripción del Programa

Crédito

El elemento de crédito opera a través del Banco Popular. Una vez que éste es aprobado por la Fundación, las solicitudes se envían al comité de préstamos del Banco para recibir la aprobación final y desembolso en una cuenta corriente que ha sido abierta a nombre del beneficiario de crédito.

Los montos de los préstamos fluctúan entre S/.300,000 (\$350) y un máximo de S/.3.5 millones (\$4.100) tanto para capital de trabajo como para inversiones en bienes fijos. La Fundación Popular aplica una tasa de interés comercial del 56 por ciento anual. Un 2.5 por ciento de impuestos son cobrados por adelantado y restados del monto del préstamo. Los préstamos se conceden por un máximo de 24 meses; en promedio el plazo corresponde a 12 meses. Todas las operaciones precisan contar o con garantía colateral para préstamos para bienes fijos, o de un garante para préstamos de capital de trabajo. La tasa de garantía tiene una relación de 2 a 1. Según las leyes Ecuatorianas, las firmas de los cónyuges tanto del prestatario como de su co-firmante o garante son requeridas.

Bajo el elemento de crédito, el programa ha concedido préstamos a 29 empresarios por un monto total de S/.50.0 millones (\$58,800) y un promedio de S/.1.7 millones (\$2.000) por préstamo. La cartera pendiente asciende a S/.33.0 millones (\$38.800). Aunque el programa es nuevo y no tiene mayor trayectoria en cuanto al pago de vencimientos, ha comenzado bien con un 100 por ciento de cumplimiento. El costo por Sucre prestado corresponde a S/.0,03.

El período de revisión y aprobación de préstamos toma de 15 a 20 días. El crédito se desembolsa y deposita en una cuenta de ahorros o corriente abierta por el Banco a nombre del

beneficiario para este fin. Los pagos de los préstamos se realizan en dividendos mensuales fijos que se depositan en la cuenta bancaria de los beneficiarios.

Capacitación y Asistencia Técnica

El elemento de capacitación es intensivo de acuerdo con los preceptos de la metodología Carvajal. La capacitación inicial previa al préstamo consiste de seis módulos en administración de empresas, contabilidad, contabilidad de costos, comercialización y ventas, análisis financiero y proyección de inversiones. A los beneficiarios se les cobra S/.5.000 (\$590) por cada uno de los seis módulos, o un total de S/.30.000 (\$35) por toda la capacitación previa al préstamo.

Individualmente se proporciona asistencia técnica posterior al crédito, por parte de 10 promotores. El beneficiario del programa recibe una visita de dos horas cada tres meses. El beneficiario paga S/.5.000 (\$6.00) adicionalmente para este tipo de paquete de capacitación/asistencia técnica.

Tomado todo en conjunto, la promoción, capacitación, asistencia técnica, preparación de solicitudes de préstamo, le cuesta a la Fundación S/.109.000 (\$128) por beneficiario; en la actualidad los beneficiarios pagan S/.35.000 (\$41). La diferencia está siendo sufragada actualmente por la Fundación.

Si bien la Fundación incrementará los cargos imputables a los diversos servicios de asistencia técnica y capacitación a futuro, y considera importante que las operaciones de crédito se realicen sin subsidios, también manifiesta que no espera que la capacitación y asistencia técnica se auto-financien.

Se ofrecen cursos opcionales adicionales de una semana de duración sobre control de calidad, producción y administración de personal. Este paquete le cuesta al participante S/.8.000 (\$9.50) por curso.

Otros Servicios

El programa de la Fundación Popular es todo negocios. En primer lugar es un programa de crédito y más significativamente proporciona importantes niveles de capacitación que la Fundación ha identificado como apropiados para el nivel de empresa y empresario con que opera el programa. A diferencia de programas que tienen orientación más socializada, la Fundación Popular no ofrece servicios médicos, ni medicinas genéricas, ni seguros de vida u otro tipo de intervenciones que son muy importantes para los beneficiarios de escasos recursos del sector informal asentados en zonas urbanas marginales.

Perfil del Beneficiario

Las empresas apoyadas por la Fundación Banco Popular son relativamente más grandes y tienen una naturaleza importantemente diferente (nivel de estructura del negocio, nivel educativo y perspectivas de negocios de sus propietarios) que aquellas que participan de otros programas micro-empresariales. Como los programas definen sus metas de negocios según consideren apropiado, esto quiere decir que

la utilización del término "micro-empresa" o "pequeña empresa" puede significar diferentes cosas en el contexto de programas diferentes.

La Fundación Banco Popular considera a sus beneficiarios como micro-empresarios. Su perfil es el siguiente: las empresas deben contar con local fijo, emplear hasta a 12 empleados, sus montos mensuales de ventas deben promediar en alrededor de S/.500.000 (\$600), y deben tener inversiones de capital de hasta S/.16.0 millones (\$18.500). Este es un nivel de empresa muy diverso del que tienen en mente otros programas de apoyo micro-empresarial.

Alrededor del 57 por ciento de los beneficiarios se encuentra dedicado a actividades manufactureras, 27 por ciento se dedica al comercio y 14 por ciento a la prestación de servicios; el 87 por ciento de los propietarios tiene educación secundaria o universitaria sin haberse graduado. Veinte y un (21 por ciento) de los beneficiarios son mujeres.

Cobertura del Program

Hasta Junio de 1990 (seis meses después de haber iniciado sus operaciones), la Fundación Banco Popular había proporcionado capacitación y servicios de asistencia técnica a 585 empresarios, de los cuales 29 habían recibido crédito.

Operaciones y Administración

La Fundación Banco Popular está totalmente respaldada por el Banco Popular y por lo tanto tiene acceso a medios que le permiten generar y utilizar información gerencial sobre la cual basar las decisiones que se tomen. Tiene acceso a contabilidad computarizada y a sistemas generales de información. Existe claramente una atmósfera de negocios y una orientación de mercados en la manera cómo el programa se proyecta, así como con respecto a su fijación de precios y determinación de costos.

La Fundación cuenta con manuales que orienten los operativos y procedimientos en varios aspectos organizativos que incluyen personal y administración. El sistema de crédito queda descrito exhaustivamente en el Reglamento de Crédito y se ha preparado un manual sobre servicios de asesoría empresarial.

El sistema contable es completo y cuenta con todos los informes mensuales necesarios, y se están generando hojas de balance mensual.

El personal recibe capacitación específica para mejorar su eficacia y los asesores empresariales del programa se encuentran recibiendo capacitación que los prepare para convertirse en instructores dentro del programa de capacitación.

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- El programa cree en un elemento crediticio totalmente auto-suficiente y económicamente viable.
- El personal está bien capacitado y comprende la función bancaria/crediticia.
- La eficiencia se refleja en su bajo costo por Sucre prestado de S/.0,03.
- La Fundación tiene recopilados datos bien establecidos así como sistemas para generar informes, y la gestión gerencial global cuenta con el entero respaldo del Banco Popular.
- El contínuo apoyo que recibe del Banco Popular le dota al programa de altas probabilidades de viabilidad financiera.
- Debido a su capacidad gerencial y respaldo, así como a sus posibilidades financieras, la Fundación tiene un alto potencial para llegar a un gran número de beneficiarios.
- Las altas tasas de cumplimiento hablan bien de un programa que está recién iniciándose con pie derecho, es decir ha demostrado que está pendiente de las obligaciones contraídas por sus beneficiarios y que es una entidad seria con respecto a la selección de los beneficiarios de crédito que tienen capacidad para cumplir.
- En su crédito se aplican tasas de interés imperantes en el mercado.
- Los sistemas del programa, sus costos de servicios, y el tipo/nivel de capacitación están de acuerdo con el nivel empresarial con el que están tratando. Parece existir demanda por los servicios que proporciona a los precios que están siendo fijados.

Debilidades

- Los requisitos de garantía para los préstamos, especialmente el problema implicado en la presentación de garantes co-firmantes que sean aceptables al programa, han causado el rechazo de 21 préstamos hasta la fecha.
- El requisito de garantía de 2 a 1 es precisamente uno de los principales problemas que ha plagado a todos los programas de la pequeña y micro empresa que operan con fondos de la banca comercial.
- La escasa participación de la mujer tanto en las actividades de capacitación como en las de crédito (21 por ciento). Esto se debe probablemente al hecho de que el tamaño y tipo de negocio por lo general no corresponden a aquellos pertenecientes a mujeres. Además, quizás

resulte más difícil para las mujeres que para los hombres cumplir con los requisitos de garantía contemplados bajo este programa. Sería interesante conocer cuántas de las 21 solicitudes que han sido rechazadas por el programa por falta de garantes aceptables corresponde a solicitudes presentadas por mujeres.

- Una concentración tan intensa en el aspecto de capacitación tiene un costo alto que probablemente continuará siendo subsidiado. Será posible seguir recabando financiamiento para este elemento año tras año?
- Aún cuando el programa es bastante nuevo, su cobertura de crédito para 10 meses de operación (29 préstamos otorgados) es muy baja. Únicamente el 5 por ciento de quienes recibieron capacitación ha sido también objeto de un préstamo.

Análisis Financiero

Contabilidad

Aunque esta Fundación inició sus operaciones únicamente a principios de 1990, el Director Ejecutivo estuvo en posibilidad de proporcionar al equipo estados financieros cortados al 30 de Junio de 1990, e información estadística respecto a la ejecución del programa. Dichos estados e informes complementarios proporcionan suficiente información gerencial sobre la cual basar las respectivas decisiones que se tomen.

El sistema contable está siendo llevado a ejecución y mantenido a través del sistema computarizado del Banco Popular. La Fundación tiene acceso al sistema de información contable del Banco con respecto a sus operaciones normales. La Fundación cuenta con una sola fuente de financiamiento en este momento (Banco Popular), pero el sistema contable tiene capacidad para generar informes de acuerdo a diversas fuentes de fondos o programas para cuando la necesidad se presente.

Análisis Financiero

En base a los estados financieros cortados al 30 de Junio 30, 1990 que se proporcionaron, se elaboró estados comunes así como un análisis de relatividad limitada.

Activo, Pasivo y Valor Neto: La Fundación no está concediendo préstamos de manera directa, sino que prepara a los clientes para recibir préstamos a través de su sede, el Banco Popular. De los activos totales, 46 por ciento corresponden a activos corrientes (de los cuales el 34 por ciento se han invertido en inventarios - libros, material didáctico, y otros). El mayor segmento del 4 por ciento, fue invertido en equipos de oficina. Para una institución nueva, este nivel de inversión en suministros y equipos se considera normal.

El Banco Popular se encuentra financiando las operaciones de la Fundación y casi el 91 por ciento de los activos corrientes le pertenecen al Banco. Hasta este punto, la Fundación tiene un valor neto negativo de alrededor del 100 por ciento del activo total.

Del total de ingresos (la Fundación no ha recibido donación alguna) el 94 por ciento proviene de cargos por capacitación. Las actuales relaciones financieras son muy pobres.

Consideración de la Inflación: Como sucede con la mayoría de otros NGOs Ecuatorianos, la Fundación no contempla políticas y procedimientos que protejan a sus recursos de la acción erosionante que tiene la inflación, ni ha incluido en sus procedimientos contables elemento alguno que demuestre la repercusión que la inflación está teniendo sobre sus estados financieros.

Pronóstico para su Viabilidad Económica y/o Financiera: Está claro que la Fundación, en este momento, no es viable económicamente. Sin embargo, su planificación estratégica de largo alcance, administración profesional, tipo banca, y su políticas aprobadas que orientan la gestión hacia su auto-sostenimiento y sustentabilidad con el apoyo del Banco Popular señalan hacia la posibilidad de que así será a futuro. La viabilidad financiera, la capacidad de obtener suficiente nivel de financiamiento para llevar a cabo un programa de forma indefinida queda asegurada por los recursos del banco y su compromiso de apoyar a la Fundación (Véase también III. Fijación de Precios e Identificación de Costos para los Servicios).

Fijación de Precios e Identificación de Costos para los Servicios Prestados

La política crediticia de la Fundación se basa en el precepto de que las operaciones de crédito deben ser auto-financiadas. En la actualidad el Banco cobra el 56 por ciento para cubrir el costo de capital y gastos operativos generales. Además, la Fundación está planificado cobrar el 100 por ciento de los costos de capacitación y asistencia técnica y de otros servicios que serían proporcionados por la Fundación. El sistema para realizar el cálculo de costos está bien diseñado y toma en cuenta la necesidad de elevar los cargos de acuerdo con las presiones inflacionarias.

Al fijar los precios de capacitación y de asistencia técnica, no se ha considerado a la competencia como una amenaza ya que la Fundación Banco Popular cree que los ajustes que han sido introducidos en su programa de capacitación satisfacen cabalmente las necesidades de la clientela y su capacidad de pago. En otras palabras, existe un mercado real, sin subsidios, para los servicios prestados a nivel del empresario al que desean llegar.

HOJA DE BALANCE -VALORES NOMINALES - (000 SUCCRES)
 FUNDACION BANCO POPULAR

 HOJA DE BALANCE COMUN
 FUNDACION BANCO POPULAR

ACTIVOS	JUN. 30, 1990		ACTIVOS	JUN. 30, 1990	
ACTIVOS CORRIENTES	\$8.454		ACTIVOS CORRIENTES	46%	
Efectivo y Bancos	\$1.958		Efectivo y Bancos	11%	
Inversiones			Inversiones		
Cuentas por Cobrar	\$15		Cuentas por Cobrar		
Préstamos por Cobrar			Préstamos por Cobrar		
Inventarios	\$6.123		Inventarios	34%	
Otros Activos Corrientes	\$358		Otros Activos Corrientes	2%	
ACTIVOS FIJOS	\$9.780		ACTIVOS FIJOS	54%	
Propiedades			Propiedades		
Planta y Equipos			Planta y Equipos		
Vehículos			Vehículos		
Equipos de Oficina	\$9.780		Equipos de oficina	54%	
Menos Depreciación			Menos Depreciación		
Otros Activos Fijos			Otros Activos Fijos		
TOTAL ACTIVOS	\$18.234		TOTAL ACTIVOS	100%	
PASIVO			PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	\$36.545		PASIVO CORRIENTE	100%	
Cuentas por Pagar	\$26.206		Cuentas por Pagar	72%	
Préstamos por Pagar			Préstamos por Pagar		
Compromisos por Pagar			Compromisos por Pagar	22%	
Divisas)	\$7.881		Intereses por Pagar		
Intereses por Pagar			Otros Cuentas por Pagar	7%	
Otras Cuentas por Pagar	\$2.457				
PASIVO A LARGO PLAZO	\$0		PASIVO A LARGO PLAZO	0%	
Deudas por Pagar			Deudas por Pagar		
Otros			Otros		
PASIVO TOTAL	\$36.545		PASIVO TOTAL	100%	
VALOR NETO Y RESERVAS	(\$18.311)		VALOR NETO Y RESERVAS	-100%	
Capital Social			Capital Social		
Reservas			Reservas		
Retención de excedentes			Retención de excedentes		
Excedentes este año	(\$18.311)		Excedentes este Año	-100%	
Reajuste por Inflación			Reajuste por Inflación		
PASIVO TOTAL Y VALOR NETO	\$18.234		PASIVO TOTAL Y VALOR NETO	-100%	

ESTADO DE INGRESOS Y PERDIDAS - BANCO POPULAR
VALORES NOMINALESESTADO COMUN
INGRESOS Y PERDIDAS - BANCO POPULAR

INGRESOS	\$10.474		INGRESOS	100%
Donatarios Internacionales			Donatarios Internacionales	
Donatarios Locales			Donatarios Locales	
Donativos de Clientes			Donativos de Clientes	
Intereses sobre Préstamos	\$9.822		Intereses sobre Préstamos	94%
Cargos por Servicios	\$653		Cargos por Servicios	6%
Otros Ingresos			Otros Ingresos	
EGRESOS	\$28.785		EGRESOS	275%
Gastos Administrativos	\$16.176		Gastos Administrativos	154%
Gastos Financieros			Gastos Financieros	
Otros Gastos Operativos	\$12.610		Otros Gastos	120%
EXCEDENTES O PERDIDAS	(\$18.311)		EXCEDENTES O PERDIDAS	-175%

ANALISIS DE RELACION
FUNDACION BANCO POPULAR

TASAS DE RELACION	Junio 90
LIQUIDEZ Y SOLVENCIA A CORTO PLAZO	
1.- Tasa Actual	0.2
2.- Tasa de Auto-suficiencia y Liquidez	-1220.8
ACTIVIDAD (UTILIZACION DE BIENES)	
2.- Tasa de Relación de Suficiencia Oper.	-1220.8
RENTABILIDAD	
3.- Margen de Ganancia Meta	-100.4%
4.- Margen Neto/Total Activos	-100.4%
5.- Márgenes Brutos de Operac. Financieras	NA
6.- Rédito sobre Tasa de Capitalización	103.6%
7.- Rédito sobre Total de Activos	-104.0%
8.- Rédito sobre Análisis de Bienes Prod.	-224.3%

FUNDACION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL (FUNDIEMPRESA)

Antecedentes Generales

FUNDIEMPRESA es una organización que no persigue fines de lucro, nacida de la iniciativa de ocho profesionales del sector privado que en 1987 decidieron proporcionar específicamente apoyo logístico para la ejecución del Programa Nacional para la Micro-empresa, Artesanos y Pequeños Negocios. Aunque el programa nacional es un esfuerzo de desarrollo empresarial, los fundadores de esta Fundación concibieron una institución que centraría su gestión en el desarrollo social, según su actual gerente. Llevaría a cabo proyectos tendientes a mejorar las condiciones sociales para segmentos poblacionales de bajos ingresos dentro de la región de Ambato y la parte central del Ecuador. Esto se lograría mediante un programa de amplio alcance que dote de servicios a segmentos de escasos ingresos, sin costo alguno, y que incluyen dinero para iniciar negocios y para robustecer o ampliar empresas ya establecidas.

Descripción del Programa

Crédito

El programa está afiliado, mediante arreglos contractuales, a los sistemas de redescuento de UNEPROM y CONAUPE que operan a través de las redes de la banca comercial. Como sucede con todas las ONGs participantes (Fundaciones), FUNDIEMPRESA es esencialmente un canal que pueda ser utilizado por micro-empresas o Unidades Populares Económicas, dependiendo de con quien se hable en ese momento, para tener acceso a los bancos. La promoción del programa la lleva a cabo FUNDIEMPRESA mediante promotores, proyectos empresariales para empresas nuevas o ya establecidas, y se los pone en manos de bancos que ya han suscrito acuerdos participativos con UNEPROM y/o CONAUPE.

Para toda intención y propósito, FUNDIEMPRESA constituye un contratista de UNEPROM y CONAUPE cuyo objetivo es el de canalizar solicitudes de crédito micro-empresarial hacia fuentes de crédito abiertas por la banca comercial, y a su vez aprobar y desembolsar los préstamos para luego recibir un reembolso por la parte del préstamo que corresponde a capital (CONAUPE 50 por ciento) y por las molestias tomadas un porcentaje en la participación de intereses. A su vez FUNDIEMPRESA pagaría, ya sea un monto fijo (UNEPROM) o un porcentaje de la distribución de intereses sobre préstamos desembolsados (CONAUPE) por el trabajo de promoción, capacitación, preparación de solicitudes y servicios de seguimiento proporcionados de acuerdo a los sistemas uniformes que han sido establecidos por tanto por UNEPROM como por CONAUPE.

El sistema tiene la intención de reducir los costos de transacción bancaria implicados en la concesión de préstamos a microempresarios haciendo que las ONGs (en este caso una fundación) lleve a cabo esas funciones a un costo ostensiblemente más bajo y por tanto proporcionando un incentivo para que los bancos principien a conceder crédito a este sector empresarial. La falla práctica de que adolece el sistema es la de presumir que los bancos deleguen funciones que constituyen en esencia la sangre de vida de los

bancos, es decir, la solicitud de préstamo, su revisión y el proceso de aprobación, particularmente cuando los bancos deben asumir todo el riesgo crediticio, y, segundo, cuando deben proporcionar su propio capital para financiar los proyectos. Las distribuciones de interés dentro de los sistemas del GDE simplemente no constituyen un incentivo para que los bancos hagan un esfuerzo conjunto a fin de que el programa se torne en un éxito.

Adicionalmente, y sin que medie un alto nivel de confianza en la Fundación (NGO) con la cual se está trabajando en asociación, el sistema no funcionará muy bien. Aún en teoría, y sin considerar la práctica, tomaría gran cantidad de tiempo desarrollar las capacidades institucionales requeridas para que las ONGs recaben credibilidad ante los bancos, aún dentro de las mejores circunstancias. Desarrollar una base institucional a nivel nacional para llevar a ejecución los sistemas de redescuento constituye una propuesta a medio plazo que no podría cumplirse en dos o tres años.

La situación descrita anteriormente aplica a todas las organizaciones que trabajan mediante el sistema de redescuento bancario.

En términos que aplican específicamente al programa de FUNDIEMPRESA, inicialmente participaron tres bancos. Estos son: Banco del Pichincha, Banco La Previsora y Banco del Tungurahua. El Banco La Previsora concedió un total de 126 préstamos a través de UNEPROM y 10 a través de CONAUPE antes de detener su colaboración con FUNDIEMPRESA en Mayo de 1990 debido a altas tasas de morosidad que correspondían al 31 por ciento y 50 por ciento, respectivamente, para los dos programas. El Banco del Pichincha finiquitó su colaboración en Junio luego de haber concedido 9 préstamos de los cuales 7 se encontraban vencidos al momento de terminarse la concesión de préstamos. El Banco del Tungurahua siguió juicio en Julio, terminando definitivamente su participación en los préstamos de FUNDIEMPRESA. (No pudimos recabar información sobre el número de préstamos, de haberlos, que hubiesen sido concedidos por este último banco).

El consenso general entre los bancos era el de que la Fundación simplemente no se encontraba realizando un buen trabajo con la preparación de solicitudes y su seguimiento. No existía un nivel adecuado de confianza en FUNDIEMPRESA por parte de los bancos para proseguir con el programa de préstamos a sus clientes. Un banco comentó que el 30 por ciento de las solicitudes presentadas no demostraban la capacidad de pago del cliente. Por lo tanto, debían ser vueltas a revisar todas las aplicaciones. Este era un ejercicio que requería de tiempo, y lo que es más el banco en realidad no quiere conceder préstamos a clientes que no conoce. De hecho, la concesión de préstamos micro-empresariales a través de la Fundación no disminuyó ni su carga de trabajo ni los costos de transacción implicados para el Banco.

En respuesta a esta situación, FUNDIEMPRESA ha iniciado, con montos muy reducidos de sus propios fondos, un pequeño fondo con el Banco de Guayaquil que se utiliza como colateral para obtener una cartera de préstamos a razón de dos Suces por cada Sucre depositado en el banco. Son pocos los préstamos que han sido concedidos a través del sistema.

Parece ser que esta no solamente es la única solución posible dadas las circunstancias sino que también, con un fondo algo mayor, podría muy bien constituir una buena solución, no solo para FUNDIEMPRESA, sino también para otras instituciones de la misma clase. El control que se tiene sobre el trámite de la cartera de préstamos es mayor, así como también el riesgo a asumirse. Teniendo en cuenta el riesgo implicado, se ejercerá más cuidado con los préstamos que se concedan y los sistemas de

información que sean necesarios para seguir de cerca el programa. Constituye un excelente estímulo para el programa dejar de lado su situación de dependencia para con UNEPROM y CONAUPE y ser más empresarial por derecho propio.

Este tipo de respuestea se hace presente con mayor frecuencia y es ^{siendo} financiado de varias maneras por la *Inter-American Foundation* y por INSOTEC en Ambato y por Acción/AITEC en FED, FEE y CORFEC, mediante cartas de crédito en dólares, giradas a favor de los bancos Ecuatorianos que participan del ejercicio.

Pero las soluciones dependerán en última instancia de la capacidad institucional que se ejerza para llevar a ejecución los programas de manera eficaz, independientemente del hecho de que una NGO esté trabajando con programas del GDE o mediante sus propios sistemas de crédito. El desarrollo empresarial, análisis de crédito, asistencia técnica y pericia en el seguimiento deben desarrollarse en cualquier caso.

Capacitación y Asistencia Técnica

La capacitación se la lleva a cabo ya sea de acuerdo con la metodología de capacitación de UNEPROM o de CONAUPE. El sistema de UNEPROM consiste de 40 horas de capacitación en contabilidad (10 horas), administración (8 horas), ventas (8 horas), relaciones humanas (4 horas), y utilización de crédito (qué son tasas de interés, aspectos legales relativos a préstamos y su documentación, la programación de pagos, etc. -10 horas). El sistema del CONAUPE contempla 18 horas de módulos distribuidos de manera similar. El costo de capacitación por beneficiario corresponde a alrededor de S/.2.500 (\$3.00) de los cuales el beneficiario paga en realidad únicamente S/.500 (\$0.60).

UNEPROM calcula el monto del subsidio que concederá a la Fundación por concepto de capacitación independientemente del análisis de costos realizado por FUNDIEMPRESA. Por lo tanto FUNDIEMPRESA ha aportado con S/.3.9 millones (\$4.600) de financiamiento propio para el programa de UNEPROM.

Otros Servicios

Para mantener sus objetivos de alto contenido social, FUNDIEMPRESA ha creado varios otros servicios en beneficio de los segmentos de escasos ingresos. Estos son:

- Póliza de seguro de vida por S/.300.000 a través de cooperativas;
- Atención médica gratis para personas que sobrepasan los 15 años de edad;
- Atención médica y medicinas gratis para niños de hasta 14 años de edad; (no está claro en qué consisten los servicios proporcionados para chicos de 14 y 15 años)
- Farmacia con descuento;
- Almacén de víveres con descuento (comisariato);

- Servicios dentales; y,
- Un servicio tipo club mediante el cual los beneficiarios pueden comprar a otros negocios a través de la Fundación, obteniendo descuentos.

Perfil del Beneficiario

Micro-empresas independientes; grupos y asociaciones de microempresarios; profesionales; estudiantes: universitarios, de escuelas secundarias y técnicas; y personas que se encuentren "verdaderamente interesadas" en crear o mejorar sus negocios y quienes hayan demostrado tener un alto nivel de "espíritu empresarial."

Cobertura del Programa

FUNDIEMPRESA ha capacitado a 3.119 beneficiarios según las estadísticas elaboradas durante nuestra entrevista. De acuerdo con los bancos participantes, los préstamos han sido concedidos a un total de 143 beneficiarios. El que los bancos excluyan a FUNDIEMPRESA del sistema significa que existen literalmente cientos de solicitudes de crédito que no cuentan con una fuente de financiamiento.

Fuentes de Financiamiento

FUNDIEMPRESA depende de donativos proporcionados por auspiciantes independientes y del pago de los servicios efectuados por UNEPROM y CONAUPE.

Operaciones y Administración

El programa carece de un sistema de información administrativa que permita que los gerentes conozcan exactamente cuál es la situación del programa en términos contables y demás información estadística de importancia. La información está allí en alguna forma, pero nuestra experiencia demuestra que es difícil obtener cifras concretas respecto al número de beneficiarios y los costos implicados. En ese mismo momento se hicieron números para tener algunos resultados.

Si bien FUNDIEMPRESA estuvo deseosa de colaborar con el equipo, y puso a nuestra disposición información contable y financiera, el nivel de estos registros era muy rudimentario, y constaba esencialmente de asientos diarios y una hoja de balance con muy poco detalle.

Es el sentir del equipo que el personal de la Fundación, si bien muy bien intencionado y con mucha conciencia social, no está bien versado en cuestiones empresariales y crediticias. Esto podría explicar en parte los problemas encontrados con los bancos, sin mencionar una clara impresión que se tuvo de una actitud de confrontación que había ido tomando forma entre el gerente de FUNDIEMPRESA y los bancos con respecto a la obligación de los bancos por conceder préstamos a la micro-empresa de acuerdo con la disposición gubernamental en cuanto al pago de la "deuda social".

No parece existir un esfuerzo determinado de planificación institucional para identificar metas, objetivos, orientación del programa o nuevas maneras de financiar las actividades elegidas. La planificación se la hace en base a los acuerdos específicos que tiene con las actuales fuentes de financiamiento y parece ser más un ejercicio de reacción en lugar de un ejercicio ponderado y planificado.

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- El personal del programa tiene un alto nivel de compromiso para con su institución y por lo que está tratando de hacer por la gente de escasos recursos.
- Se está llevando a cabo un esfuerzo de capacitación relativamente intensivo partiendo de los acuerdos con UNEPROM y CONAUPE, y en él participan un importante número de microempresarios (que sobrepasan los 3.100) quienes han cumplido con todos los módulos de capacitación prescritos.
- Además de los servicios de capacitación empresarial y la canalización de solicitudes de crédito ante la banca comercial para la obtención de financiamiento, FUNDIEMPRESA también proporciona cierto número de servicios muy importantes que incluyen atención médica y descuentos para víveres de la canasta familiar, medicinas, y otros servicios. (Esto tiene su bemol; véase el rubro #5 relativo a las Debilidades del Programa).

Debilidades

- FUNDIEMPRESA es, para toda intención y propósito, totalmente dependiente de otras instituciones y sus decisiones respecto a su propia supervivencia económica. En realidad tiene muy poca autonomía cuando se trata de generar sus propios ingresos ya que virtualmente no cuenta con capital de inversión. Sin embargo, se ha tomado la primera medida en la dirección correcta, ya que cuenta con un pequeño depósito bancario que se está utilizando como garantía para poder operar una pequeña cartera de préstamos.
- Los sistemas de información gerencial de FUNDIEMPRESA son muy débiles y no se hace ningún tipo de planificación, a excepción de aquellas actividades que se realizan a muy corto plazo y en respuesta a estructuras contractuales ya existentes. No se está haciendo ningún tipo de planificación para comenzar a tomar control de sus actividades y financiamiento futuros (lo que a menudo se denomina planificación estratégica).
- Pese a que el equipo no se reunió con promotores ni asistió a visitas de campo con ellos, ni con los instructores del programa de capacitación, los bancos han manifestado que el trabajo que se hace no es el adecuado. Por ende, la credibilidad de FUNDIEMPRESA ante la banca comercial, en términos de sus funciones dentro de los sistemas de redescuento, se han deteriorado completamente. (Parece ser también que ha habido puntos de vista políticos conflictivos en esas relaciones.)

- La institución tiene una orientación esencialmente socializante y podría percibir su desempeño en la función crediticia más bien como una función de acercamiento social en lugar de una función de desarrollo empresarial y de negocios. Bajo estas circunstancias, se podría esperar un análisis de crédito menos riguroso por una parte, y para la recaudación de préstamos por otra. En este caso, esta parece ser la situación. Si FUNDIEMPRESA cree realmente que las obligaciones de los bancos son las de pagar la "deuda social", esta actitud sería conducente a un alto nivel de morosidad en los pagos. La agenda de la Fundación no es la misma que la del banco.
- FUNDIEMPRESA está tratando de ser más cosas para más gente que para la que tiene capacidad real. La combinación de objetivos y servicios de alto contenido social, particularmente cuando son gratis, con los objetivos de desarrollo empresarial y concesión de crédito sin subsidios no solamente que confunde a los beneficiarios sino también al personal que labora en el programa. Entonces, fácilmente, surge la pregunta de ¿Cuál es nuestra función? ¿Gestión empresarial subsidiada o no subsidiada?

Análisis Financiero

Contabilidad

La Fundación proporcionó dos hojas de balance no auditadas y con poco contenido, cortadas a los meses de Marzo y Junio de 1990, un estado de ingresos y egresos cortado a Diciembre de 1989, y copias de los registros bancarios que contenían registros de ingresos y egresos bajo el convenio con UNEPROM.

Las hojas de balance se elaboran trimestralmente, pero no parecen utilizarse para las decisiones que se deben tomar. En realidad parecen resultar útiles para la presentación y concesión de solicitudes de crédito ante posibles donatarios.

FUNDIEMPRESA no cuenta con políticas que contrarresten el impacto que la inflación tiene sobre sus recursos, ni ha establecido procedimientos contables que reflejen el efecto de la inflación en sus hojas de balance. Ciertos indicios sugieren también que la contabilidad de la Fundación no está en capacidad de generar informes financieros según fuentes de financiamiento, ni por programas o centros de ingresos.

La herramienta financiera que más se utiliza constituye un presupuesto preparado y controlado para cada donatario; por ejemplo uno para UNEPROM y otro para CONAUPE. Dichos presupuestos se consolidan en un solo informe financiero únicamente una vez al año.

Análisis Financiero

Con la limitada información financiera recibida, se preparó una hoja de balance común cortada al 31 de Agosto de 1991, y un análisis de ingresos y egresos cortada al 31 de Diciembre de 1989. No se prepara ningún tipo de relación financiera porque no sería confiable hacerlo.

Información General (datos muy escasos): La mayor parte de los activos de la Fundación (97 por ciento) se encuentran invertidos en bienes fijos, y forman parte de una cuenta denominada inversiones a largo plazo, que coincide con el monto constante en la cuenta llamada valor público neto bajo el rubro de Valor Neto y Reservas.

En el estado de ingresos y pérdidas de 1989, el 64 por ciento de los ingresos fueron recibidos de UNEPROM y el 34 por ciento se hablan generado internamente del cobro de honorarios a participantes en los cursos de capacitación y de campañas realizadas para recabar fondos del público en general. Alrededor del 50 por ciento de los pagos de UNEPROM fueron reportados como excedentes.

Disminución de la Relación de Dependencia con los Sistemas de Redescuento del GDE: Presionada por su incapacidad para desembolsar fondos de UNEPROM y CONAUPE a través del sistema de redescuento con la banca comercial, la fundación recabó alrededor de S/.2.5 millones de sus socios. Este fondo fue depositado en un banco, que estuvo de acuerdo con conceder un préstamo por el doble del monto depositado a tasas de interés comerciales para los micro-empresarios recomendados por FUNDIEMPRESA. Este enfoque se aleja de los préstamos tradicionales subsidiados y permite a la fundación controlar sus propios recursos y programa de préstamos proporcionándole así una mejor posibilidad de generar ingresos. Le presta a la fundación nuevas formas de satisfacer sus objetivos sociales de manera más pragmática y disminuye su nivel de dependencia para con terceras partes con respecto a decisiones que afectan directamente a su viabilidad financiera y económica.

Con la información con que se cuenta no se puede evaluar la repercusión que la inflación ha tenido sobre sus estados financieros.

Pronóstico de Viabilidad Económica y/o Financiera: La fundación no es viable ni financiera ni económicamente. El nuevo enfoque seguido con el fondo de garantía y contraparte de préstamos en moneda local le ayuda a llegar a FUNDIEMPRESA hacia su viabilidad financiera aunque todavía está muy lejos de llegar a esa meta.

Asesoría para la Fijación de Precios y Análisis de Costos

FUNDIEMPRESA depende en gran manera de los sistemas de UNEPROM y CONAUPE con respecto al financiamiento de su programa micro-empresarial. Sin embargo, y en base a los programas de UNEPROM y CONAUPE, la Fundación no podrá cubrir los costos reales en que incurre la institución para proporcionar capacitación, seguimiento de crédito y demás servicios auxiliares. Lo que es más, parece haber una actitud general de asistencialismo que no permite que los microempresarios paguen por la asesoría recibida y el concepto de que FUNDIEMPRESA constituye esencialmente una organización de servicio social cuya filosofía es la de ayudar a la gente pobre mediante la provisión de servicios subsidiados.

Pese a ello, la Fundación ha convenido en que el banco cobre tasas comerciales de interés sobre su nueva línea de crédito (que opera con fondos propios) demostrando, posiblemente, una tendencia al cambio o hacia una actitud más "empresarial". Aún así, y en base a la información obtenida, la fundación no podría continuar operando en la actualidad sin continuar recibiendo su ayuda subsidiada.

HOJA DE BALANCE - VALORES NOMINALES - (000 SUCRET) HOJADE BALANCE COMUN
 FUNDACION FUNDIEMPRESA FUNDACION FUNDIEMPRESA

ACTIVOS	AGOSTO 31, 1990		ACTIVOS	AGO. 31, 1990	
ACTIVOS CORRIENTES	\$9.927		ACTIVOS CORRIENTES	2.13%	
Efectivo y Bancos	\$500		Efectivo y Bancos	0.11%	
Inversiones	\$5.502		Inversiones	1.18%	
Cuentas por Cobrar	\$2.325		Cuentas por Cobrar	0.50%	
Préstamos por Cobrar			Préstamos por Cobrar		
Inventario	\$1.500		Inventario	0.32%	
Otros Activos Corrientes	\$100		Otros Activos Corrientes	0.02%	
BIENES FIJOS	\$456.060		BIENES FIJOS	97.87%	
Propiedad			Propiedad		
Planta y Equipos			Planta y Equipos		
Vehículos			Vehículos		
Equipos de Oficina	\$5.560		Equipos de Oficina	1.19%	
Otros Bienes Fijos	\$450.500		Otros Bienes Fijos	98.78%	
Menos Depreciación			Menos Depreciación		
TOTAL ACTIVO	\$465.987		TOTAL ACTIVO	100.00%	
PASIVO			PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	\$2.719		PASIVO CORRIENTE	0.58%	
Cuentas por Pagar	\$2.719		Cuentas por Pagar	0.58%	
Préstamos por Pagar			Préstamos por Pagar		
Compromisos por Pagar			Compromisos por Pagar		
Intereses por Pagar			Intereses por Pagar		
Otras Cuentas por Pagar			Otras Cuentas por Pagar		
PASIVO A LARGO PLAZO			PASIVO A LARGO PLAZO		
Deudas por Pagar			Deudas por Pagar		
Varios			Varios		
TOTAL PASIVO	\$2.719		TOTAL PASIVO	0.58%	
VALOR NETO Y RESERVAS	\$463.268		VALOR NETO Y RESERVAS	99.42%	
Capital Social	\$13.268		Capital Social	2.85%	
Propiedad Pública	\$450.000		Propiedad Pública	96.57%	
Retención de Excedentes			Retención de Excedentes		
Excedentes este Año			Excedentes este Año		
Reajuste por Inflación			Reajuste por Inflación		
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	\$465.987		TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	100.00%	

ESTADO DE INGRESOS Y PERDIDAS DIC. 31,
VALORES NOMINALES 1989ESTADO COMUN DE
INGRESOS Y PERDIDAS

INGRESOS	\$9.950		INGRESOS	100.00%	
Donatarios Internacionales			Donatarios Internacionales		
Donatarios Locales	\$6.400		Donatarios Locales	64.32%	
Donativos de Clientes			Donativos de Clientes		
Intereses sobre Préstamos			Intereses sobre Préstamos		
Honorarios por Servicios	\$900		Honorarios por Servicios	9.05%	
Otros Ingresos	\$2.650		Otros Ingresos	26.63%	
EGRESOS	\$6.455		EGRESOS	64.87%	
Gastos Administrativos	\$6.455		Gastos Administrativos	64.87%	
Gastos Financieros			Gastos Financieros		
Otros Egresos			Otros Egresos		
EXCEDENTES O PERDIDA	\$3.495		EXCEDENTES O PERDIDA	35.13%	

CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE TUNGURAHUA

Antecedentes Generales

La Cámara de la Pequeña Industria ubicada en la ciudad de Ambato fue iniciada en 1969 a manera de una Asociación local de pequeños empresarios que no perseguía fines de lucro, y que veía la importancia y ventaja implicadas en agruparse para ayudarse mutuamente y tener una voz más firme en cuestiones de desarrollo de la pequeña empresa. Para 1984 el grupo era lo suficientemente grande y bien establecido y se convirtió en una Cámara, adquiriendo mayor nivel de influencia ante el gobierno y acceso a fondos gubernamentales y de otros programas.

Como uno de los afiliados de la Federación Nacional de la Pequeña Industria (FENAPI), juega un papel importante al instruir al gobierno con respecto a temas que tienen que ver con la pequeña empresa y el tipo de políticas que es necesario propugnar para fomentar un mayor desarrollo del sector, así como la necesidad de proporcionar capacitación mediante cursos cortos y seminarios, y de prestar asistencia financiera a sus socios.

Los 500 socios son propietarios de pequeños negocios, 70 por ciento de ellos pertenecen a Ambato y representan a los siguientes sectores empresariales: textil, metalmecánica, curtiembres, materiales para la construcción, productos alimenticios, productos madereros, comunicaciones, y productos de plástico. La Junta de Directores está conformada por cada uno de los sectores, lo cual le presta a la Cámara de una amplia visión y ambiente empresarial que representa a la comunidad.

Descripción del Programa

La Cámara de Ambato tiene varios programas recientemente establecidos en pro del desarrollo de la pequeña empresa.

Cooperativa de Ahorro y Crédito

La recientemente formada Cooperativa de Ahorro y Crédito funciona como lo haría cualquiera otra. Ha estado operando alrededor de ocho meses y ha captado aproximadamente S/14 millones (\$16.500) en ahorros de sus socios, y un préstamo blando de S/.7.5 (\$8.800) millones al 16 por ciento durante el primer año, proporcionado por *Swiss Contact*. La Corporación de Retrogarantías también ha otorgado un préstamo de S/.10 millones (\$11.800) a la Cooperativa para capitalizar el fondo a razón del 38 por ciento de interés, lo que a su vez se presta al 45 por ciento. Se han concedido cuarenta préstamos de S/.500.000 (\$600) cada uno a socios de la Cooperativa, principalmente para capital de trabajo. A la fecha no existe morosidad alguna. El servicio es bueno y la Cooperativa ayuda, pero es restringido su alcance debido al monto limitado de sus fondos de empréstito.

La Corporación de Garantías

Para poder continuar sirviendo a los socios de la mejor manera, la Cámara inició otra organización independiente en 1988 para ayudar a que los socios obtengan préstamos. La nueva Corporación de Garantías es parte del Sistema Nacional de Retrogarantías y concedió su primera garantía en Septiembre de 1989. El fondo de garantía ha sido financiado por 259 accionistas de la Corporación, cada uno de los cuales aportó con S/.15.000 (\$17.60) inicialmente y hace pagos mensuales de S/.100 (\$0.25). Cada accionista debe también ser socio activo de la Cámara de la Pequeña Industria. Además, el capital del fondo proviene de la Fundación Konrad Adenauer y Swiss Contact, entidades que están convencidas de que al disponer de mayor monto de capital como base al servicio de los micro-empresarios se abre paso a una importante manera de generar ingresos y de crear fuentes de empleo.

El sistema constituye una operación financiera que principalmente utiliza los fondos de la Corporación para garantizar préstamos bancarios. La Corporación de Retrogarantía a nivel nacional cubre el 65 por ciento del riesgo crediticio de los bancos, la Corporación de Garantía el 15 por ciento y el banco local participante el 20 por ciento. Hasta Agosto de 1990 se habían concedido 44 préstamos que fluctuaban entre S/.800.000 (\$940) y S/.1.0 millón (\$1.175).

El proceso, que es similar a una solicitud de préstamo, se inicia con la solicitud de garantía presentada por un socio de la Corporación. Los trámites y su revisión son básicamente lo que un funcionario de préstamos haría en un banco. El personal de la Corporación visita al solicitante e inspecciona aspectos generales del negocio. Luego se hace una verificación de la inversión propuesta en las oficinas y la documentación se entrega al Comité de Calificación, que está compuesto por un representante de cada uno de los sectores productivos representados en la Cámara de la Pequeña Industria, para su aprobación.

La Cámara reconoce que las micro-empresas, a despecho de varios programas tales como CONAUPE, todavía tienen serios problemas con el acceso a crédito. Según la Junta de Directores de la Cámara, las micro-empresas caben bajo los parámetros de la Corporación de Garantía y estarán en capacidad de utilizar este sistema para tener mejor acceso a los fondos del CONAUPE debido a arreglos efectuados con el Banco del Pichincha y el Banco del Tungurahua. Desde luego, el problema radicaría en que las micro-empresas se inicien con la inversión inicial de S/.15.000. No se hizo mención de que este requisito fuera exonerado.

Proyecto de Fomento de la Pequeña Empresa Metalmeccánica (PROFOPEM)

Este constituye un interesante esfuerzo dedicado a un sector en especial, que ha recibido el financiamiento no reembolsable de Swiss Contact para mejorar el nivel técnico de la industria metalmeccánica en Ambato. Sus oficinas están ubicadas en la Cámara de la Pequeña Industria de Ambato. Un asesor Suizo trabaja con el personal para llevar a ejecución el programa y proporciona asistencia técnica directa en sistemas de producción y diseño de productos. El programa concentra su atención en el mejoramiento de los sistemas uniformes de producción y en la introducción de nuevos productos en el mercado. La Cámara de la Pequeña Industria supervisa el proyecto para cerciorarse de que esté atendiendo las necesidades específicas del sector. Se están introduciendo nuevos productos que se basan en tecnologías apropiadas que se adaptan a sistemas ya conocidos para nuevos fines, y que pueden ser sufragados por gente de escasos ingresos.

Se observó un ejemplo que ilustra el empuje que tiene el programa, en el diseño de un arado tirado por bueyes que cuenta con partes intercambiables. Aunque las partes intercambiables han constituido una piedra angular en los sistemas de fabricación de líneas de producción, los arados de Ambato han sido hasta este momento tradicionalmente fabricados como una sola unidad, siguiendo un mismo diseño ya acostumbrado. Por lo tanto, si éste se rompía o simplemente se desgastaba, generalmente había necesidad de fabricar otro nuevo. Por qué? Simplemente porque los orificios de los pernos no se colocaban de tal manera que permitiera montar otro reemplazo de manera adecuada.

En respuesta a ello, PROFOPEM ha diseñado un tipo muy rudimentario de "herramienta mecánica" que sencillamente indica al herrero cómo colocar los orificios para pernos en el mismo lugar, para un arado de tamaño y forma uniformes. Este tipo de programa había sido llevado a cabo en Honduras (Bajo el Proyecto de Tecnologías Rurales de USAID - entre 1981 y 1984) conjuntamente con *Appropriate Technologies International (ATI)*, al igual que en muchos otros lugares. No es precisamente una idea nueva pero sin embargo constituye un enfoque todavía válido para adoptar cambios tecnológicos apropiados y un mejoramiento de bajo nivel en los sistemas de fabricación.

Otro Tipo de Capacitación

La Cámara no proporciona capacitación directamente ni cuenta con su propio personal de capacitación. Sin embargo, lleva a cabo encuestas periódicas entre sus socios para identificar áreas específicas de necesidad y posteriormente coordina cursos de capacitación ya sea a través de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) o con el Servicio Nacional de Capacitación (SECAP). Dichos cursos se llevan a cabo en la sede de la Cámara. Por lo general implican 60 horas de duración. Diez horas se dedican a la utilización de crédito.

Aunque este tipo de capacitación no es obligatorio en el verdadero sentido de las cosas, los socios que pueden recibir crédito tienen una cierta obligación moral para tomar los cursos ya que la capacitación, para él personalmente y por sí sola, resulta de mucha utilidad.

También se organizan seminarios periódicos sobre una serie de temas. Dichos seminarios son financiados por SWISS CONTACT (S/.1.5 millones para 28 seminarios). La Fundación Konrad Adenauer también colabora con financiamiento no reembolsable para la contratación de los instructores que impartirán las conferencias.

En nuestra reunión con la Junta de Directores se había manifestado que los cursos cortos se proporcionan para el público en general y no se limitan exclusivamente a los socios. Forman parte de una promoción que la Cámara hace con la esperanza de que varios participantes no-socios se incorporen a la Cámara como resultado de su contacto con el programa.

Perfil del Beneficiario

Este fue un aspecto difícil de definir en términos de números y tamaño, pero la Junta describe a su membresía como empresas de muy pequeña escala pero que no constituyen micro-empresas, aunque aparentemente la Cámara está tratando de promover la membresía proveniente del sector

microempresarial. La mayor parte se dedica a empresas manufactureras urbanas que les pertenecen personalmente.

Cobertura del Programa

La Cámara cuenta con 500 socios, y a este respecto, influye en cierta medida al mismo número de pequeñas empresas. Pero hasta recientemente no se había puesto mucho énfasis en los servicios directos y las Cámaras no eran muy funcionales. Eran, y todavía lo son, orientadas políticamente como grupos que persiguen un objetivo, pero en la actualidad existe un énfasis mucho mayor con respecto a los servicios que presta a sus socios así como a la empresa constituida más ampliamente de la Cámara de Ambato. En conversaciones sostenidas con la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria (FENAPI), el plasmar la imagen de las Cámaras en una realidad práctica que vaya en apoyo de las empresas con buenas estrategias y planificación operativa fue enunciada como la principal prioridad por parte del Director Ejecutivo del FENAPI.

En términos de los programas específicos de la Cámara mencionados en la Sección II, el principal problema radica en la falta de cobertura debido a la falta de fondos tanto para la Cooperativa de Ahorro y Préstamo como de la Corporación de Garantía. La Cámara puntualizó enfáticamente la necesidad de contar con financiamiento subsidiado a través de donativos o préstamos muy blandos para ampliar la base de operaciones y por ende la cobertura permitiendo al programa continuar proporcionando ayuda financiera altamente subsidiada a sus socios. Este es un punto clave: Parece ser que como política la Federación Nacional (FENAPI) y las Cámaras independientemente han decidido continuar presionando con altos niveles de subsidio para poder estar en capacidad de servir a sus socios a costos menores a los encontrados en el mercado. Si la AID u otras agencias donatarias decidieran canalizar ayuda hacia las empresas a través de las Cámaras, tendrá que haber una concertación al respecto.

La única manera posible de enfocar el problema de niveles aceptables de subsidio es la de mirar el tema desde la perspectiva de si se trata de un programa de préstamos, o de asesoría técnica y capacitación. Se propone que los fondos de crédito deben ser auto-suficientes y cobrar las tasas de interés del mercado, pero el elemento de capacitación tendría que requerir ciertos niveles muy justificables de subsidio.

Operaciones y Administración

Con respecto a este tema, observamos específicamente el proyecto de la Corporación de Garantías. Encontramos que es un proyecto de enfoque preciso que se asemeja mucho a un programa de préstamos que asume el control y tiene la responsabilidad de velar por sus propios fondos. Cuenta con planos y proyecciones, una fuerte gestión gerencial, y muy buenos sistemas contables y de seguimiento. El programa no es muy grande debido a ciertas limitaciones de su base financiera pero es financieramente sólido. Véase el Anexo AF7 para mayores detalles relativos al aspecto financiero. Con respecto a su contabilidad, la Corporación de Garantías de Tungurahua ha sido seleccionada como un posible modelo por parte de la Superintendencia de Bancos, y los directores de otras Corporaciones de Garantías Crediticias han visitado Ambato para verificar su operación.

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- Es una organización conformada por y al servicio de las pequeñas empresas de Ambato y se encuentra en estrecho contacto con sus empresarios, teniendo la habilidad de saber lo que los negocios necesitan. Esto le presta a las Cámaras una positiva ventaja sobre las demás ONGs que en realidad no están tan al tanto de los problemas y soluciones empresariales para el diseño y ejecución de programas que podrían tener importantes repercusiones sobre la producción y productividad empresarial.
- Como la Cámara representa a una amplia variedad de empresas manufactureras diversas dentro de distintos sectores industriales, la Cámara de Ambato constituiría la entidad lógica a donde recurrir para continuar con el enfoque sectorial y propiciar el desarrollo micro - empresarial (un estrato por sobre el nivel micro - empresarial, dependiendo de las definiciones que se deseen emplear). Las experiencias y lecciones aprendidas a través del proyecto piloto de PROFOPEM que cuenta con el auspicio Suizo con respecto a intervenciones en sectores específicos, constituirían un valioso aporte a la futura programación para este campo.
- Desde 1988 la Cámara de Ambato ha estado muy activa en tomar la iniciativa y crear varios servicios financieros bajo su amparo, tal como la Corporación de Garantía Crediticia y la Cooperativa de Ahorro y Préstamo, reconociendo que únicamente estos dos sistemas o su combinación sería de gran apoyo a muchos pequeños empresarios dotándoles de acceso a crédito, particularmente en montos pequeños destinados a capital de trabajo, en el momento en que lo precisen y no solamente seis meses después del apuro, que es lo que típicamente sucede con los programas de crédito.

Debilidades

- Un problema radica en el bajo nivel de operaciones financieras que permite el limitado monto de fondos disponibles ya sea para respaldo de garantías o financiamiento de crédito. Por lo tanto la cobertura es baja.
- La aparente insistencia a nivel de Cámara y Nacional en el sentido de que el crédito sea transferido a los socios de la Cámara a tasas de interés sobre préstamos que están muy por debajo de los niveles de mercado. Este papel de sobreprotección por parte de la Cámara se traduce en beneficios para el afianzamiento a través del subsidio. Bajo estas circunstancias, los fondos de crédito se descapitalizarán rápidamente en términos del valor real de los activos, y en última instancia habrá posibilidad de servir cada vez a menos gente. Los fondos subsidiados también se prestan para manejos políticos dada la relativa escasez de los mismos con respecto a los niveles de la demanda.

Análisis Financiero de la Corporación de Garantía Crediticia — Tungurahua

Contabilidad

La Corporación proporcionó estados financieros y anexos pertinentes, cortados a Agosto de 1990. La Corporación también proporcionó un presupuesto de ingresos y egresos correspondiente al primer semestre de 1990. Los estados financieros quedan detallados y el desglose de cuentas parece contener la información necesaria para una gestión gerencial adecuada y para fines de decisiones financieras.

Análisis Financiero

Con la información contable y financiera proporcionada por la Corporación, se preparó la hoja de balance común y los estados de ingresos y pérdidas, así como el análisis de las tasas de relación financiera. El impacto de la inflación no fue calculado ya que la Corporación había venido operando únicamente unos pocos meses y no se contaba con un estado inicial.

Activo, Pasivo y Valor Neto: Setenta y dos por ciento de los activos corrientes están invertidos en depósitos a plazo fijo que ganan interés. La Corporación ha activado 24 por ciento de los bienes fijos que son problemáticamente el resultado de los gastos organizacionales. El capital social representa el 69 por ciento de sus valores netos y reservas, y la retención de excedentes el 24 por ciento. En realidad, la retención de excedentes podría utilizarse para equilibrar las pérdidas organizativas que se han acumulado.

El ochenta y uno por ciento de los ingresos se generó de las inversiones en depósitos bancarios y el 10 por ciento de honorarios por servicios prestados. El cincuenta y tres por ciento (53%) de los egresos totales correspondió a costos administrativos.

El margen de ganancia neta cortado a Agosto de 1990 correspondía al 28 por ciento del margen neto y representa 6.58 por ciento del activo total. Otras tasas de rentabilidad eran todas positivas pero todavía muy bajas si se toma en cuenta el efecto que tiene la inflación al respecto.

Las tasas de liquidez corriente y auto-suficiente son fuertes (12.9 y 10.8, respectivamente). La corporación se encuentra auto-financiada y en una posición financiera sólida.

Combate a la Inflación: No es evidente que la Corporación cuente con políticas y procedimientos estratégicos que contrarresten el efecto altamente erosionante que la inflación tiene sobre sus recursos. Tampoco tiene procedimientos contables que reflejen la repercusión de la inflación en los estados financieros.

Pronóstico de su Viabilidad Económica y/o Financiera: Parece ser que la viabilidad y sustentabilidad económica está asegurada sin considerar la inflación. Su viabilidad financiera quedará determinada por la capacidad que la Corporación tenga para recabar dinero mediante la venta de acciones, ganancias de capitalización y la concesión de garantías a pequeños empresarios sólidos y dignos de crédito. Todas estas son pre-condiciones para encontrar el éxito de un esquema parcialmente auto-garantizado.

Normalmente, un banco o compañía de seguros proporciona garantías por un cierto nivel de honorarios más el inventario o bienes raíces dejados en prenda o hipotecados "para garantizar" la garantía. Sin embargo en este sistema la Corporación debe constituir su propio fondo de garantía mediante los aportes de sus socios, o donativos externos, como parte del mecanismo que asumirá el 20 por ciento de los riesgos implicados. Bajo dicho esquema, la Corporación debe colocar sus propios recursos y aquellas contribuciones directas de sus socios (que conjuntamente conforman el fondo de garantía de la Corporación) a manera de garantía parcial sobre cualquier préstamo que haya sido aprobado por el comité de crédito. Importantemente, el comité de crédito que toma las decisiones está conformado por miembros de la Corporación. Tiene una ingerencia directa sobre el pago de préstamos, por lo tanto es probable que se ejerza mayor cuidado al definir la calidad de los préstamos que serán garantizados a través del sistema.

A menudo se abusa de los mecanismos de garantía porque alguien más aparte de los prestatarios asume el riesgo total de la garantía. En este mecanismo los colegas prestatarios - socios también de la Corporación - todos se sienten comprometidos a cierto nivel de riesgo ya que han aportado con sus propios fondos para edificar las garantías y por tanto disminuye la posibilidad de abuso. Los retiros importantes del fondo perjudicarían el acceso a crédito por parte de otros socios de la Corporación, lo cual posiblemente crearía presión entre los colegas para que los prestatarios paguen sus obligaciones, similarmente a lo que ocurre con las presiones de los "grupos solidarios" en cuanto al pago de préstamos.

El mecanismo es pragmático y se basa en inversiones, un buen cálculo de riesgos, y la generación de ingresos internos para cubrir los costos de administración y expansión del fondo de manera que se pueda facilitar el acceso al mecanismo de garantía para un número siempre creciente de micro y pequeños empresarios.

**HOJA DE BALANCE-VALORES NOMINALES-(000 SUQUES)
CORPORACION DE GARANTIA CREDITICIA -
TUNGURAGUA**
HOJA DE BALANCE COMUN

CORPORACION DE GARANTIA CREDITICIA - TUNGURAGUA		TUNGURAHUA	
ACTIVOS	AGOSTO 31, 1990	ACTIVOS	AGOSTO 31, 1990
ACTIVOS CORRIENTES	\$17.453	ACTIVOS CORRIENTES	76%
Efectivo y Bancos	\$951	Efectivo y Bancos	4%
Inversiones	\$16.500	Inversiones	72%
Cuentas por Cobrar	\$2	Cuentas por Cobrar	0%
Préstamos por Cobrar		Préstamos por Cobrar	
Inventario		Inventario	
Otros Activos Corrientes		Otros Activos Corrientes	
BIENES FIJOS	\$5.521	BIENES FIJOS	24%
Propiedades		Propiedades	
Planta y Equipos		Planta y Equipos	
Vehículos		Vehículos	
Equipos de Oficina	\$1.072	Equipos de Oficina	5%
Otros Bienes Fijos	\$582	Otros Bienes Fijos	3%
Pérdidas Acumuladas	\$3.947	Pérdidas Acumuladas	17%
Depreciación	\$80	Depreciación	
TOTAL ACTIVOS	\$22.974	TOTAL ACTIVOS	100%
PASIVO		PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	\$1.352	PASIVO CORRIENTE	6%
Cuentas por Pagar	\$1.298	Cuentas por Pagar	6%
Préstamos por Pagar		Préstamos por Pagar	
Compromisos por Pagar		Compromisos por Pagar	
Intereses por Pagar		Intereses por Pagar	
Otras Cuentas por Pagar	\$54	Otras Cuentas por Pagar	
PASIVO A LARGO PLAZO		PASIVO A LARGO PLAZO	
Deudas por Pagar		Deudas por Pagar	
Varios		Varios	
TOTAL PASIVO	\$1.352	TOTAL PASIVO	6%
VALOR NETO Y RESERVAS	\$21.622	VALOR NETO Y RESERVAS	94%
Capital Social	\$15.835	Capital Social	69%
Reservas	\$33	Reservas	
Retención de Excedentes	\$5.459	Retención de Excedentes	24%
Excedentes este Año	\$295	Excedentes este Año	1%
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	\$22,974	TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	100%

CORPORACION DE GARANTIA CREDITICIA - TUNGURAHUA

ESTADO DE INGRESOS Y PERDIDAS VALORES NOMINALES		ESTADO COMUN DE INGRESOS Y PERDIDAS	
INGRESOS	\$5.459	INGRESOS	100%
Donatarios Internacionales		Donatarios Internacionales	
Donatarios Locales		Donatarios Locales	
Donativos de Clientes		Donativos de Clientes	
Intereses sobre Ahorros	\$4.402	Intereses sobre Préstamos	81%
Honorarios por Servicios	\$538	Honorarios por Servicios	10%
Otros Ingresos	\$518	Otros Ingresos	9%
EGRESOS	\$3.947	EGRESOS	72%
Gastos Administrativos	\$2.906	Gastos Administrativos	53%
Impuestos	\$353	Impuestos	6%
Otros Egresos	\$688	Otros Egresos	13%
EXCEDENTES O PERDIDA	\$1.512	EXCEDENTES O PERDIDA	28%

ANALISIS DE RELACION
CORPORACION DE GARANTIA CREDITICIA - TUNGURAHUA

TASAS DE RELACION	AGOSTO 90
LIQUIDEZ Y SOLVENCIA A CORTO PLAZO	
1.- Tasa Actual	12.909
2.- Tasa de Relación de Liquidez para auto-suficiencia	10.8
3.- Tasa de Relación de Deudas	5.88%
4.- Tasa de Relación Deuda/Equidad	8.54%
5.- Tasa de Relación Valor Neto/Préstamos	NA
ACTIVIDAD (UTILIZACION DE BIENES)	
6.- Margen de Ganancia Neta	10.8
RENTABILIDAD	
7.- Margen de Ganancia Neta	27.69%
8.- Margen Neto/Total Bienes	6.58%
9.- Márgenes Brutos de Operaciones Financieras	8.02%
10.- Tasas de Relación sobre Réditos de Capitalización	6.23%
11.- Rédito sobre Activo Total	5.86%
12.- Tasa de Relación de Rédito sobre Bienes Productivos	7.71%

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIO-ECONOMICAS Y
TECNOLOGICAS DEL ECUADOR (APOYO AL DESARROLLO DE LA
MICROEMPRESA ECUATORIANA (INSOTEC/ADEMEC)**

Antecedentes Generales

INSOTEC fue creada en 1981 por parte de profesionales, técnicos e investigadores del sector privado para satisfacer una necesidad sentida por todos en relación a contar con una organización que sirva como centro de información e investigación técnica para el sector de la pequeña empresa. INSOTEC habría de concentrar más adelante su gestión en la conducción de estudios técnicos de varios sectores manufactureros y productores a fin de detectar los requisitos tecnológicos y de comercialización que tenían los diferentes sectores para ser competitivos - para incrementar su productividad y la calidad del producto - y, quizás más importantemente, para identificar segmentos empresariales para los que se había identificado claras ventajas comparativas a través del trabajo de investigación realizado por INSOTEC.

Durante los últimos años, INSOTEC ha principiado a ampliar sus actividades de manera que incluyan, además de sus funciones iniciales de investigación, intervenciones directas para el desarrollo empresarial que incluyan crédito y asesoría técnica en el sitio de trabajo. Durante la conducción del Estudio de Diagnóstico Institucional, el equipo visitó las oficinas zonales de INSOTEC en Manta, Santo Domingo de los Colorados y Ambato. El programa de Ambato fue seleccionado para uno de los perfiles debido a la utilización que éste último hace del sistema de garantía crediticia otorgada por la *Inter-American Foundation* y su participación directa en las operaciones de crédito. La sección correspondiente al análisis financiero de este perfil incluye a ADEMEC, pero capta globalmente la organización de INSOTEC en general.

Descripción del Programa

El programa de ADEMEC fue creado en la ciudad de Ambato en Agosto de 1988 para llevar adelante la misión general de INSOTEC con respecto al apoyo socio-económico, tecnológico y de desarrollo cultural del Ecuador. En Enero 19 de 1989, luego de varios meses dedicados a organizar la oficina y capacitar a su personal, el programa fue lanzado oficialmente.

Si bien el programa no cuenta con una Junta de Directores, tiene lo que llama un "Consejo Asesor Empresarial" que desempeña muchas de las mismas funciones. Está conformado por 5 distinguidos miembros de la comunidad empresarial local y cuenta con el mandato de cumplir funciones de enlace entre el programa y la comunidad, además de dar cumplimiento con las funciones de políticas generales. El Consejo tiene la responsabilidad de explicar lo que es INSOTEC y su programa a la comunidad en general y de proporcionar a INSOTEC/Ambato asesoría relativa a nuevas iniciativas y orientaciones programáticas a medida que la comunidad empresarial de Ambato las vaya identificando.

El Consejo también tiene un papel promocional importante y a futuro cercano se interesará más por recabar el apoyo de la empresa local para el programa a través de una iniciativa denominada "empresas padrinos".

ADEMEC fue establecida para generar ingresos y fuentes de empleo, así como para mejorar las capacidades técnicas de las empresas que recibían apoyo. Esto se lograría mediante la provisión de crédito directo y de asesoría técnica a empresas manufactureras muy pequeñas que haya demostrado tener el potencial para prosperar.

Crédito

La *Inter-American Foundation (IAF)* ha sido instrumental en el financiamiento de ADEMEC mediante un donativo de \$333.300 que cubriría los gastos operativos así como un total de \$100.000 para un fondo de garantía. Inicialmente, se depositaron S/.20 millones (\$23.500 a razón de S/.850 por \$1.00) en Certificados de Depósito a 120 días (Pólizas de Acumulación) en el Banco La Previsora, que luego después se utilizaron para obtener S/.40 millones del capital del banco para iniciar un fondo especial de crédito para los prestatarios de INSOTEC. Para finales de Septiembre de 1990, la línea de ADEMEC/IAF habíase ampliado desde 1989 a S/.57.38 millones. Tomando en cuenta otras líneas de crédito externo que sumaban S/.40.2 millones, el fondo total para Septiembre constaba de S/.97,58 millones. Debido a se que está ganando intereses bajo las pólizas de acumulación y como el crédito concedido bajo el sistema se compone de préstamos a corto plazo para capital de trabajo (4 meses máximo), el fondo permanece con liquidez y en expansión. Además, ADEMEC ha creado un fondo de \$30.000 (en dólares) que acumula el 7.5 por ciento de interés y que le presta la doble ventaja de estar percibiendo intereses y constituye además una buena manera de confrontar el problema de erosión de activo a causa de la inflación.

El banco ha fijado la tasa de interés para el prestatario final a razón del 55 por ciento. Adicionalmente, el prestatario paga 2.5 por ciento de impuestos y un 1 por ciento de comisión sobre el monto total que recibe INSOTEC para ayudar a sufragar los costos implicados en la preparación de solicitudes de préstamo y otro tipo de asesoría técnica y capacitación. El préstamo mínimo para capital de trabajo corresponde a S/.100.000, el máximo a S/.1.0 millones. Hasta la fecha únicamente se ha concedido un préstamo para la adquisición de bienes fijos, por S/.800.000. A manera de respaldo se requiere la firma de un garante así como documentos de apoyo que también firma el prestatario. Para todo documento se precisa contar con las firmas de los cónyuges tanto del prestatario como de su garante. La tasa de morosidad corresponde al 3.4 por ciento incluyendo aquellos préstamos que han sido catalogados como retrasados en los pagos.

El proceso de preparación, revisión y aprobación de los primeros préstamos consume alrededor de 45 días. Una vez que se ha llenado la solicitud de crédito, entonces se la presenta ante el Comité de Crédito que está conformado por un representante de la Cámara Artesanal Provincial, un funcionario de cartera del banco, un representante de la comunidad empresarial afiliado a INSOTEC/ADEMEC, y un representante del personal de ADEMEC. Una vez que la solicitud ha sido aprobada por este comité, el trámite termina con la entrega del préstamo. No hay necesidad de contar con más aprobaciones a nivel de banco.

El préstamo se deposita en una cuenta de ahorros que debe ser abierta en el Banco La Previsora, que en este caso se constituye en el prestamista. Al prestatario se le entrega personalmente un calendario de pagos y el beneficiario del préstamo firma una carta de compromiso.

El seguimiento posterior al desembolso se lo hace 2 ó 3 veces al mes como promedio, ya sea por parte del Departamento de Capacitación o del de Crédito que están encargados de coordinar estas actividades. Una carta recordatorio se envía al finalizar el plazo para el pago. Si un préstamo vence y no es cancelado, el personal de ADEMEC revisa todo para descubrir la causa. Luego de que hace una visita a la oficina para tratar el asunto, se efectúan los pagos, o en el caso de que el beneficiario no pueda pagar, se hace un diferimiento si es que el motivo es justificable. Se cobra una multa si el diferimiento no ha sido justificado y el prestatario no ha pagado.

ADEMEC no se limita a trabajar con la carta de compromiso abierta a través del Banco La Previsora sino que ha trabajado con la línea de crédito de la CFN/Banco Mundial que para empresas de mayor envergadura se ha creado en FOPINAR (Fondo para la Pequeña Industria y Artesanía), FONADIA (Fondo Nacional para la Artesanía) que es una de las líneas de redescuento del Banco Central, y la CAF (Corporación Andina de Fomento). ADEMEC cobra un porcentaje de acuerdo con la empresa independientemente, tal como lo haría un consultor o firma asesora, por la ayuda prestada en la preparación de un perfil de proyecto y de un plan de crédito.

ADEMEC planea utilizar el sistema de CONAUPE así como alguna otra opción para la generación de ingresos (S/.21.000 por préstamo canalizado y desembolsado a través de bancos comerciales privados). Aunque el programa no se haya iniciado sino a fines de Septiembre de 1990, ADEMEC había proyectado S/.2.0 millones en ingresos del programa para Diciembre. Al momento en que se realizó la entrevista, 40 solicitudes de préstamo estaban supuestamente listas para ser presentadas. A diferencia de las tasas más altas cobradas a través del fondo de garantía de la IAF, este programa se ceñirá al sistema de CONAUPE, es decir se aplicará el 39 por ciento de interés y se impartirá capacitación subsidiada.

Capacitación y Asesoría Técnica

Se precisan quince (15) horas de capacitación para poder recibir un préstamo a través de cualquiera de las líneas que emplea ADEMEC. Se desarrollan en 5 sesiones de tres horas de duración cada una durante el curso de una semana, en las noches. Las áreas de capacitación cubiertas son registros contables básicos, administración, cómo controlar la empresa y la preparación de proyectos de inversión. Una vez que la capacitación ha sido provista, ADEMEC hace un seguimiento que fundamentalmente consiste de apoyo al empresario en la preparación de su perfil empresarial y solicitud de préstamo que posteriormente es presentada a consideración del Comité de Crédito que se describió anteriormente.

ADEMEC también proporciona asesoría técnica y gerencial práctica así como cursos técnicos cortos en las oficinas de ADEMEC sobre una serie de temas que incluyen la fabricación de vestimenta, procesamiento y preparación de alimentos, productos madereros, metalmecánica, y mantenimiento de máquinas. El personal de ADEMEC proporciona asistencia técnica práctica en el lugar de trabajo para cuestiones de ingeniería industrial, especialmente en cuanto a distribución de planta y control de producción. El personal de ADEMEC también proporciona asistencia gerencial en contabilidad básica, análisis de costos y fijación de precios, diagnósticos empresariales y la preparación de perfiles empresariales.

Se preparan planes para cada intervención directa de asesoría técnica y una dosis total de asistencia se proporciona según las necesidades detectadas por el personal de ADEMEC y por los empresarios.

En casos donde ADEMEC no puede proporcionar orientación y capacitación técnica con su propio personal, ha celebrado acuerdos con organizaciones o peritos técnicos independientes para que proporcionen dichos servicios. Por ejemplo, ADEMEC tiene un contrato con la Facultad de Ingeniería de Alimentos de la Universidad Tecnológica de Ambato para proporcionar capacitación en varios aspectos del procesamiento de alimentos. Si las necesidades de un beneficiario precisan del diseño y construcción de una máquina en especial, ADEMEC contrata a un perito técnico para que realice el trabajo.

Perfil del Beneficiario

El Jefe Zonal de INSOTEC (quien es Gerente del Programa ADEMEC) no pudo dar una descripción precisa de sus beneficiarios, aparte de la mención que se hacía de micro-empresas que según su concepto personal se encontraban en niveles de subsistencia. Son empresas pequeñas, viables que tienen bajos niveles de bienes fijos y hasta 10 empleados, aunque los clientes de ADEMEC pueden tener tan poco como 1 ó 2 empleados y una máquina o dos.

Todos los beneficiarios se encuentran dedicados a alguna forma de producción. El noventa y cinco por ciento (95 por ciento) está ubicado en zonas urbanas. El resto son rurales, pero constituyen empresas que están sufriendo un proceso de transformación. El setenta por ciento (70 por ciento) de los beneficiarios son propietarios de empresas independientes. El setenta por ciento de los beneficiarios son hombres. Muy pocos beneficiarios cuentan con educación superior o tienen antecedentes profesionales. Se supone que el beneficiario promedio puede haber alcanzado el sexto grado de educación primaria.

Los criterios de selección incluyen el ser socio registrado de la Cámara de Artesanos, poseer una empresa, y haber tenido el negocio durante al menos un año.

Cobertura del Programa

Durante el período de 14 meses comprendido entre Julio de 1989 y Agosto de 1990, ADEMEC había concedido 144 préstamos bajo el programa de la IAF, por un total de S/.45.63 millones o ligeramente sobre S/.300.000 (\$350) como promedio. Cuarenta y ocho (48) del número total correspondieron a segundos préstamos, por lo tanto habría habido 96 beneficiarios bajo el programa hasta Agosto.

En términos de capacitación, 344 eran los beneficiarios que habían recibido capacitación y durante 1990 28 empresas habían recibido asistencia técnica en su lugar de trabajo.

Fuentes de Financiamiento

De un presupuesto total para ADEMEC de \$501.680, la *Inter-American Foundation* había proporcionado fondos no reembolsables por el monto de \$333.300, \$100.000 de los cuales están siendo utilizados para un fondo de garantías crediticias. El saldo de \$168.380 está siendo financiado por INSOTEC. (Véase Sección III del ANEXO F-VIII para mayor información sobre este tema.) Se genera ingresos adicionales al cobrar honorarios por servicios prestados, pero al momento, dichos honorarios no llegan a cubrir los costos actuales. En los planes de inversión que describen la utilización de dineros

de préstamo, ADEMEC está incluyendo en la actualidad el costo total de la asesoría técnica como parte de la solicitud de préstamos. Por lo tanto los beneficiarios cubrirían eventualmente el 100 por ciento de este costo, según lo manifestado por el Jefe Zonal de INSOTEC.

Operaciones y Administración

El Programa de ADEMEC está bien manejado y está muy consciente de la necesidad de contar con una planificación de todas las facetas de su trabajo, y lo está llevando a cabo. Está tratando de mejorar su nivel de auto-suficiencia mediante el conocimiento de sus costos operativos y la búsqueda de financiamiento para cubrir costos ya sea a través de honorarios u otros cargos y donativos. INSOTEC, como institución, busca viabilidad financiera, lo que se hace posible a través de estos donativos.

La IAF ha pedido a ADEMEC que defina claramente sus metas y objetivos como parte del convenio de fondos no reembolsables y en la actualidad se encuentra elaborando planes de acción para un año, los mismos que están bien definidos y contienen proyecciones que abarcan tres años por delante. También se preparan planes mensuales y trimestrales muy detallados.

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- ADEMEC controla su propio sistema de crédito a través de la garantía de la IAF y simultáneamente está en capacidad de generar ingresos para el programa a través de los fondos depositados en un banco local.
- Se encuentra buscando financiamiento adicional de parte del sistema de redescuento del CONAUPE, pero no confía en él a manera de su única fuente de ingresos.
- Parece ser que ADEMEC cuenta con una gestión gerencial sólida, dedicada y que está profesionalmente a tono con los requisitos administrativos y financieros que ayudan a crear un programa fuerte y progresista.
- El Programa se ha vinculado a la comunidad empresarial local a través de su Consejo Asesor Empresarial que ayudará a que reciba legitimidad y otro tipo de apoyo técnico y financiero a futuro.
- El Jefe de Zona y el programa cuentan con una buena reputación con los bancos y estarán en capacidad de operar las líneas de redescuento con menos problemas que otras ONGs de Ambato.

Debilidades

- Durante el período de 14 meses comprendido entre Julio de 1989 y Agosto de 1990, la cobertura real ha sido bastante baja con 96 diferentes beneficiarios de crédito y 344 empresarios capacitados.
- La impresión que se tiene es la de que ante este bajo volumen de servicios frente a intervenciones relativamente caras, el programa tendrá que ser subsidiado importantemente o en su defecto los clientes tendrán que estar en capacidad de pagar el precio implicado. Si en realidad este es el caso con los clientes en cuestión, entonces hay razón detrás que querer involucrar a las empresas pequeñas más grandes de Ambato. Así, el programa experimentará un refuerzo a nivel de su base de beneficiarios, pero desde luego se alejará del nivel que supuestamente la IAF quisiera verlo en cuanto a beneficiarios que reciban su financiamiento (Nota: Esto podría clasificar verdaderamente más como un problema o preocupación que como debilidad.)

Análisis Financiero

Contabilidad

INSOTEC proporcionó estados financieros auditados correspondientes a los años de 1987, 1988 y 1989. INSOTEC también proporcionó presupuestos para los proyectos de la Inter-American Foundation (IAF) en Ambato (ADEMEC) y de AID (PRODEPEM). También se incluyó un informe de progreso sobre Ambato en el que consta información estadística.

Se preparan estados financieros una vez al año y el nivel de detalle y de desglose de cuentas es adecuado para fines de toma de decisiones, aunque no se elaboran informes financieros según su fuente de financiamiento, por programa o por centro de generación de ingresos. En unos pocos meses más, se comenzará a producir estados financieros mensuales.

Al igual que sucede con otras fundaciones, las principales herramientas financieras, de planificación y control constituyen los diferentes presupuestos e informes de progreso correspondientes a cada proyecto financiado por donatarios extranjeros. Al finalizar el año se los consolida en un mismo informe financiero. Durante el año, los presupuestos son controlados frecuentemente.

INSOTEC ha hecho un intento parcial por contrarrestar el efecto que la inflación tiene sobre sus estados financieros. En 1987 los bienes fijos se reajustaron a causa del factor inflacionario y el incremento de su valor fue acreditado al valor neto.

De manera muy poco común, los ingresos y pérdidas también fueron reajustados a causa del factor inflacionario. El procedimiento de ajuste de ingresos y pérdidas por inflación no es común, ya que la ganancia resultante o pérdida es transferida a la hoja de balance donde se la trata concordantemente. El activo en efectivo, pasivo y valor neto, por otra parte, no fueron reajustados y por ende el informe no reflejaba la posición financiera real de la fundación. En 1988 y 1989 los auditores puntualizaron el deterioro del Sucre, pero no trataron de introducir ningún reajuste en los estados. Aparte de este intento

parcial realizado en 1987 para ajustarse a la inflación, y el mantenimiento de depósitos en moneda extranjera, INSOTEC no cuenta con procedimientos contables que reflejen el impacto que la inflación produce en sus estados financieros.

Análisis Financiero

Activo, Pasivo, y Valor Neto: Los pasivos corrientes incrementaron en valor nominal del 60 por ciento de activo total al 76 por ciento, es decir de S/.33 millones a S/.165 millones. Los montos se registraron como cuentas por pagar en espera de la presentación de las facturas de gasto para justificar costos ante los donatarios. Los bienes fijos también incrementaron substancialmente en términos nominales (78 por ciento) a lo largo de los tres años sujetos a análisis. La mayor parte del incremento se destinó a vehículos, equipos de oficina y bienes raíces. Los incrementos provinieron especialmente de donativos hechos por la AID y la Fundación Konrad Adenauer. El capital social también se incrementó importantemente como resultado de excedentes de capital, lo que a su vez se generó principalmente a través de aportes no reembolsables.

El ingreso proveniente de donativos internacionales generó entre el 83 por ciento y el 88 por ciento de los ingresos totales durante el período. Los honorarios por servicios prestados aumentaron en un 68 por ciento en términos nominales, aún cuando este ingreso adicional representó únicamente el 5 por ciento de los ingresos totales percibidos en 1989. Esta última información es significativa. INSOTEC ha estado altamente subsidiada a través de donativos para cubrir costos operativos y no ha asignado una alta prioridad a la generación de recursos locales ya sea a través de honorarios por servicios prestados o donativos locales para apoyar sus esfuerzos. Conceptuada globalmente, la organización no se está alejando de los donatarios externos como su principal fuente de financiamiento como lo están haciendo otras fundaciones, ni tampoco ha considerado que una de sus prioridades debería ser ésta. Sin embargo, sus programas de ADEMEC y PRODEPEM están tomando forma y convirtiéndose en operaciones de asesoría y crédito mejor constituidas. Los costos y recaudaciones están siendo calculados para varias operaciones de asesoría técnica y crédito, y se buscan mayores niveles de recuperación de costos.

Las tasas de liquidez y solvencia a corto plazo no son significativas debido a la práctica de registrar donativos como cuentas por pagar hasta que los gastos se hayan efectuado y las facturas presentadas ante los donatarios internacionales hayan sido aprobadas.

La tasa de auto-gestión se ha deteriorado de 1.9 en 1987 a 1.2 en 1989, indicando una tendencia hacia el aumento de su dependencia con respecto a donativos internacionales. Las tasas de rentabilidad (margen de ganancia neta, y el margen neto con respecto a los activos totales) también se ha deteriorado por la misma razón.

Cálculo de la Repercusión que la Inflación ha tenido desde 1985: En razón de las cuentas mantenidas en dólares y los ajustes parciales introducidos a las hojas de balance en 1987, no fue posible determinar el impacto preciso que la inflación ha tenido sobre los recursos de INSOTEC. Sin embargo, una aproximación a grandes rasgos de la erosión sufrida por el valor neto y reservas va del 65 por ciento al 80 por ciento en tres años (S/.41 millones es equivalente a únicamente S/.8.5 millones en 1989) en Sucres de 1985, o S/.26.6 millones en Sucres de 1987. La cuestión central, y principal tema de preocupación para todos los donatarios y NGOs, es cómo encarar la erosión - que es problema común

a todas las instituciones - y cuál será el impacto que se sufra sobre la viabilidad financiera y los niveles de servicios que puedan proporcionarse.

Pronóstico de la Viabilidad Económica y Financiera: Si bien INSOTEC no persigue la autosuficiencia financiera a manera de meta independiente (y eso está claro en este punto), si utiliza los recursos donados que tiene a su disposición, en inversiones inteligentes, como medios para recabar fondos de préstamo en moneda local, para mantener esquemas de valores para sus activos y políticas relativas al tipo de interés sobre los préstamos que se conceden, su posición general sería sólida en términos de recuperación de costos a largo plazo y posibilidad de generar ingresos.

La viabilidad financiera queda asegurada mediante convenios firmados no solamente con AID y la Fundación Konrad Adenauer, sino también con la *Inter-American Foundation*, *Swiss Contact*, *el International Center for Development Research* y agencias donatarias locales públicas y privadas. Contando con todos estos donativos externos, INSOTEC puede sostenerse a su nivel actual de operaciones durante por lo menos un plazo medio que abarque de 3 a 5 años, y está actualmente desarrollando planes estratégicos a escala completa para la década de 1990.

ADEMEC-Ambato

A principios de 1989, INSOTEC suscribió un acuerdo con la Inter-American Foundation para llevar a cabo un proyecto de \$501.680 para prestar ayuda financiera a micro y pequeños empresarios. De este monto, \$333.300 los ha aportado la Inter-American Foundation y \$168.380 INSOTEC. Del total, \$246.300 se han destinado al financiamiento de gastos operativos y la adquisición de bienes fijos, y \$87.000 se están utilizando para una línea de crédito que financie las necesidades de micro y pequeños empresarios. Para Julio de 1990, INSOTEC reportó que \$181.168 habrían sido utilizados de los fondos no reembolsables de IAF, incluyendo \$70.054 para la línea de crédito, es decir S/.40'405.310.

La oficina de INSOTEC/Ambato fue creada para llevar a ejecución este proyecto que ahora se ha ampliado para incluir a Latacunga y Cotopaxi. La oficina no mantiene estados financieros propios y completos, y el convenio de la IAF no los requiere. Maneja los recursos utilizando como herramientas el presupuesto original aprobado por la IAF, informes periódicos de ingresos y egresos, y estadísticas de progreso. Estos informes son enviados a INSOTEC/Quito donde se los consolida una vez al año. Parte del último informe cortado al 30 de Septiembre de 1990 fue puesto a nuestra disposición.

INSOTEC cobra honorarios por la asesoría técnica y capacitación proporcionada a un costo convenido. También se encuentra recabando ingresos de otros donatarios para fines promocionales que incluyen al Banco La Previsora. En 18 meses ha generado S/.2'513.968 (59 por ciento de capacitación, 7.5 por ciento de asesoría técnica, 23 por ciento proveniente de donatarios locales para fines de promoción y propaganda, y el restante 10.5 por ciento de la venta de copias, de material didáctico y demás) y gastó S/.720.775, dejando un excedente de S/.1'793.193. Este excedente ha sido posible debido principalmente a un donativo de la IAF que subsidia los costos operativos del programa.

Esta oficina no es económicamente viable al momento. En la actualidad depende en gran medida del aporte de la IAF. Unos ligeros cambios en las políticas así como la decisión de cobrar honorarios solo parcialmente por la provisión de asistencia técnica y capacitación a los usuarios del crédito -lo que está sucediendo no solamente en Ambato sino en otras oficinas de INSOTEC también - pondrá a

INSOTEC eventualmente en una situación poco estable. La viabilidad financiera (sin considerar la repercusión que la inflación tenga sobre su fondo crediticio) está siendo proporcionada parcialmente por lo que resta de la donación de la IAF en cuanto a crédito y el compromiso que la sede de INSOTEC tiene para contribuir también con \$100.000 como aporte al fondo. Los fondos destinados a cubrir los gastos operativos tendrán que recabarse ya sea de una extensión del acuerdo con la IAF o a través de otras fuentes de financiamiento.

PRODEPEM

AID ha venido subsidiando este proyecto por varios años a través de INSOTEC para cubrir la diferencia existente entre costos operativos y honorarios cobrados a los beneficiarios por servicios y a través de la Línea de Redescuento de Crédito Micro-empresarial de la CFN/AID. El proyecto, que combina la concesión de crédito, capacitación y asesoría técnica, está siendo llevado a ejecución por INSOTEC y los Bancos del Pichincha y La Previsora en Santo Domingo de los Colorados, Quevedo, Manta, Portoviejo y Esmeraldas.

AID no requiere que las oficinas regionales de INSOTEC mantengan estados financieros completos. Únicamente requiere informes auditados de ingresos anuales, niveles de gastos e informes de progreso específicamente relacionados con el proyecto. Por lo tanto, al igual que sucede en Ambato, las oficinas de ejecución preparan periódicamente y envían a INSOTEC/Quito los informes requeridos una vez que han sido consolidados anualmente en una serie de estados financieros exhaustivos. La oficina de INSOTEC/Quito nos proporcionó un presupuesto cortado a Julio de 1990 y un calendario de gastos elaborado en Julio de 1990.

El presupuesto total del proyecto asciende a \$2'475.000, de los cuales \$603.673 han sido utilizados hasta Julio de 1990, es decir el 24 por ciento, la mayor parte para cubrir gastos operativos y asesoría técnica. Hasta Julio, la línea de crédito no había sido utilizada.

INSOTEC se encuentra cobrando parcialmente por servicios de capacitación y asistencia técnica en base a las horas de servicios proporcionadas a los usuarios de su crédito. Los micro y pequeños empresarios podrían pagar estos cargos directamente o a través del banco operativo donde los costos se añaden a los montos de los préstamos y luego se transfieren a INSOTEC¹. No pudimos obtener información sobre ingresos para este programa, pero las oficinas regionales informan que AID se encuentra financiando alrededor del 90 por ciento de los gastos totales depositados en cuentas de ahorros que no pueden ser utilizadas por las oficinas regionales, sino que más bien serán utilizados cuando los fondos no reembolsables de AID se hayan agotado. En el caso de ADEMEC-Ambato, estos fondos lograrían que el programa funcione durante uno o dos meses.

No podríamos precisar el impacto que la inflación haya tenido con la información que tenemos a nuestra disposición. Sin embargo, siempre es valioso el esfuerzo tendiente a investigar las maneras cómo

¹ En este caso, las tasas de interés comercial se aplican a los usuarios de crédito, montos que físicamente se pondrán a disposición del banco y de INSOTEC una vez que el préstamo haya sido cancelado. Lo que sucede en realidad es que el Banco se encuentra financiando sus ingresos y el costo se transfiere a los usuarios del crédito.

los fondos del proyecto podrían convertirse en activos que a largo plazo generen ingresos para el proyecto, y que lo protegerían de la inflación. El convertir los fondos en moneda extranjera y depositarlos en una cuenta en dólares que gane intereses podría constituir una opción. Las regulaciones de algunos donatarios sí permiten este tipo de transacción. Estos fondos podrían, y están siendo utilizados en la actualidad como fuerza de influencia para conseguir que los bancos concedan préstamos en moneda local bajo el proyecto.

Parece ser que este programa de INSOTEC en particular no logrará alcanzar la viabilidad económica o financiera. Para fines del proyecto INSOTEC tendrá que negociar con AID una ampliación y una extensión o buscar recursos adicionales de otras agencias donatarias.

HOJA DE BALANCE - VALORES NOMINALES - (000 SUQUES)
 INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIO-ECONOMICAS Y TECNOLOGICAS - INSOTEC

ACTIVOS	DIC 31, 1987	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989
ACTIVOS CORRIENTES	\$33,369	\$54,723	\$165,775
Efectivo y Bancos	\$16.163	\$34.123	\$131.184
Inversiones			
Cuentas por Cobrar	\$10.755	\$6.228	\$14.309
Préstamos por Cobrar		\$14.372	\$20.282
Inventario			
Otros Activos Corrientes	\$6.451		
BIENES FIJOS	\$21.864	\$24.219	\$53.509
Propiedades	\$8.204	\$8.712	\$14.668
Planta y Equipos			
Vehículos	\$6.158	\$6.158	\$22.220
Equipos de Oficina	\$10.844	\$17.406	\$24.375
Otros Bienes Fijos	\$503	\$1,242	\$1,242
Menos Depreciación	\$3.845	\$9.299	\$8.996
TOTAL ACTIVO	\$55.233	\$78.942	\$219.284
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	\$34.354	\$51.531	\$178.064
Cuentas por Pagar	\$28.871	\$33.947	\$135.387
Préstamos por Pagar	\$931	\$340	
Compromisos por Pagar	\$4.552	\$864	\$8.325
Intereses por Pagar			
Otras Cuentas por Pagar		\$16.380	\$34.352
PASIVO A LARGO PLAZO	\$0	\$0	\$0
Deudas por Pagar Varios			
TOTAL PASIVO	\$34.354	\$51.531	\$178.064
VALOR NETO Y RESERVAS	\$20.879	\$27.411	\$41.220
Capital Social	\$10.478	\$14.074	\$26.185
Reservas			
Retención de Excedentes	\$10.401	\$13.337	\$15.035
Excedentes este Año			
Reajuste por Inflación			
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	\$55.233	\$78.942	\$219.284

HOJA DE BALANCE COMUN
INSOTEC

ACTIVOS	DIC 31, 1987	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989
ACTIVO CORRIENTE	60%	69%	76%
Efectivo y Bancos	29%	43%	60%
Inversiones			
Cuentas por Cobrar	19%	8%	7%
Préstamos por Cobrar	0%	18%	9%
Inventario			
Otros Activos Corrientes	12%	0%	0%
BIENES FIJOS	40%	31%	24%
Propiedades	15%	11%	7%
Planta y Equipos	0%	0%	0%
Vehículos	11%	8%	10%
Equipos de Oficina	20%	22%	11%
Otros Bienes Fijos	1%	2%	1%
Menos Depreciación	7%	12%	4%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	62%	65%	81%
Cuentas por Pagar	52%	43%	62%
Préstamos por Pagar	2%	0%	0%
Compromisos por pagar	8%	1%	4%
Intereses por Pagar			
Otras Cuentas por Pagar	0%	21%	16%
PASIVO A LARGO PLAZO	0%	0%	0%
Deudas por Pagar Varios			
TOTAL PASIVO	62%	65%	81%
VALOR NETO Y RESERVAS	38%	35%	19%
Capital Social	19%	18%	12%
Reservas			
Retención de Excedentes	19%	17%	7%
Excedentes este Año			
Reajuste por Inflación			
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	100%	100%	100%

ESTADO DE INGRESOS Y PERDIDAS - INSOTEC

VALORES NOMINALES

INGRESOS	\$95.975	\$215.922	\$397.157
Donatarios Internac.	\$80.120	\$189.104	\$348.793
Donatarios Locales	\$7.765	\$18.614	\$20.931
Donativos de Clientes		\$2.502	\$7.221
Intereses sobre Préstamos			
Honorarios por Servicios	\$1.606		
Otros Ingresos	\$6.484	\$5.702	\$20.212
EGRESOS	\$91.877	\$212.387	\$395.459
Gastos Administrativos	\$5.255	\$7.315	\$45.229
Gastos Financieros	\$442	\$521	\$2.924
Otros Egresos	\$204	\$16.170	\$5.513
Gastos de Proyecto	\$85.976	\$188.381	\$341.793
EXCEDENTES O PERDIDA	\$4.098	\$3.535	\$1.698

ESTADO DE INGRESOS Y PERDIDAS - INSOTEC

INGRESOS	100%	100%	100%
Donatarios Internac.	83%	88%	88%
Donatarios Locales	8%	9%	5%
Donativos de Clientes	0%	1%	2%
Intereses sobre Préstamos			
Honorarios por Servicios	2%	0%	0%
Otros Ingresos	7%	3%	5%
EGRESOS	96%	98%	100%
Gastos Administrativos	5%	3%	11%
Gastos Financieros	0%	0%	1%
Otros Egresos	0%	7%	1%
EXCEDENTES O PERDIDA	4%	2%	0%

HOJA DE BALANCE INCLUYENDO FACTOR INFLACIONARIO EN SUQUES DE 1985 (000 SUQUES)
INSOTEC

ACTIVO	DIC 31, 1987	DIC 31, 1988	DIC 31, 1989	% TASA 87-88	% TASA 88-89	% TASA 89-90	87-89	% TASA 87-89
ACTIVO CORRIENTE	\$19.783	\$17.471	\$34.322	-12%	96%		\$14.539	73%
Efectivo y Bancos	\$9.582	\$10.894	\$27.161	14%	149%		\$17.578	183%
Inversiones								
Cuentas por Recibir	\$6.376	\$1.988	\$2.963	-69%	49%		(\$3.414)	-54%
Préstamos por Recibir		\$4.588	\$4.199	100%	-8%		\$4.199	
Inventario								
Otros Activos Corrientes	\$3.825			-100%	0%		(\$3.825)	-100%
BIENES FIJOS	\$12.962	\$7.732	\$11.079	-40%	43%		(\$1.884)	-15%
Prpiedades	\$4.864	\$2.781	\$3.037	-43%	9%		(\$1.827)	-38%
Planta y Equipos								
Vehículos	\$3.651	\$1.966	\$4.600	-46%	134%		\$950	26%
Equipos de Oficina	\$6.429	\$5.557	\$5.047	-14%	-9%		(\$1.382)	-22%
Otros Bienes Fijos	\$298	\$397	\$257	33%	-35%		(\$41)	-14%
Menos Depreciación	\$2.280	\$2.969	\$1.863	30%	-37%		(\$417)	-18%
TOTAL ACTIVO	\$32.746	\$25.203	\$45.401	-23%	80%		\$12.655	39%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE	\$20.367	\$16.452	\$36.867	-19%	124%		\$16.500	81%
Cuentas por Pagar	\$17.117	\$10.838	\$28.031	-37%	159%		\$10.914	64%
Préstamos por Pagar	\$552	\$109		-80%	-100%		(\$552)	-100%
Compromisos por Pagar	\$2.699	\$276	\$1.724	-90%	525%		(\$975)	-36%
Intereses por Pagar								
Otras Cuentas por Pagar		\$5.229	\$7.112	100%	36%		\$7.112	100%
PASIVO A LARGO PLAZO	\$0	\$0	\$0	0%	0%		\$0	0%
Deudas por Pagar Varios								
TOTAL PASIVO	\$20.367	\$16.452	\$36.867	-19%	124%		\$16.500	81%
VALOR NETO Y RESERVAS	\$12.378	\$8.751	\$8.534	-29%	-2%		(\$3.844)	-31%
Capital Social	\$6.212	\$4.493	\$5.421	-28%	21%		(\$791)	-13%
Reservas								
Retención de Excedentes	\$6.166	\$4.258	\$3.113	-31%	-27%		(\$3.054)	-50%
Excedentes este Año								
Reajuste por Inflación								
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	\$32.746	\$25.203	\$45.401	-23%	80%		\$12.655	39%
TASA DE INFLACION	32.50%	85.70%	54.20%					
FACTOR INFLACIONARIO	1.69	3.13	4.83					

**ANALISIS DE RELACION
INSOTEC**

TASAS DE RELACION	87	88	89
LIQUIDEZ Y SOLVENCIA A CORTO PLAZO			
1.- Tasa Actual	1.0	1.1	0.9
2.- Tasa de Liquidez para auto-suficiencia	1.9	1.3	1.2
3.- Tasa de Relación de Deudas	0.0%	0.0%	0.0%
4.- Tasa de Relación Deuda/Equidad	327.9%	366.1%	680.0%
5.- Tasa de Relación Valor Neto/Préstamos	194.1%	133.1%	119.2%
ACTIVIDAD (UTILIZACIONES DE ACTIVOS)			
6.- Tasa de Relación de Suficiencia Operativa	1.9	1.3	1.2
RENTABILIDAD			
7.- Margen de Ganancia Neta	50.7%	62.0%	8.4%
8.- Margen Neto/Total Activo	7.4%	4.5%	0.8%
9.- Márgenes Brutos de Operaciones Financieras	NA	NA	NA
10.- Tasas de Relación sobre Réditos de Capitalización.	12.6%	-64.9%	-74.1%
11.- Rédito sobre Activo Total	13.9%	-33.7%	4.2%
12.- Tasa de Relación de Rédito sobre Bienes Productivos	7.9%	-32.5%	-18.4%

CENTRO DE INVESTIGACION, PROMOCION Y EDUCACION POPULAR (CIPEP)

Antecedentes Generales

CIPEP fue fundado en 1982 por parte de un grupo de amigos de escuela que se habían conocido durante muchos años. Durante sus años de amistad, decidieron que habían cosas que su grupo podía llevar a cabo y que eran importantes para la sociedad en general. El CIPEP fue creado inicialmente a manera de un grupo de acción cívica particularmente interesado en la educación informal y para adultos. En 1982 el grupo empezó a llevar a cabo pequeños proyectos de educación comunitaria en pequeñas localidades. Para 1984 el CIPEP había obtenido su personería jurídica como organización no-gubernamental. En 1988 USAID estableció contacto con el CIPEP a través de sus contratistas CARE y Fundación Carvajal, que prestaban su contingente dentro del Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa auspiciado por dicha entidad, con el objeto de que proporcione capacitación y asesoría técnica a microempresarios de las zonas de Manta y Portoviejo.

El CIPEP aceptó la proposición y se afilió con la Fundación Carvajal bajo el Programa MICROS recibiendo ayuda en el desarrollo específico del programa de capacitación que utilizaba los materiales y metodología Carvajal.

Descripción del Programa

Crédito

Pese a que el enfoque Carvajal no pone tanto énfasis en el factor crédito como el aporte más importante que deben recibir los empresarios, considerando en especial que los micro-empresarios que participan del programa corresponden a los más grandes, el Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa de AID contempla un elemento importante de crédito que ha sido canalizado hacia el CIPEP a través de la CFN/FOPINAR. A despecho de que el crédito no recibe un énfasis muy acentuado, muchos empresarios han colaborado bajo la impresión de que el acceso a crédito sería el resultado natural de haber llevado a cabo las actividades de capacitación y de haber pagado por ellas ingentes montos bajo el programa de capacitación. A medida que se daban cuenta de que el crédito no iba a ser recibido como habían esperado, empezaron a surgir malos entendidos.

Aunque el CIPEP tiene una pequeña línea de crédito directa proveniente de una cooperativa de ahorro y crédito de Portoviejo que cuenta con el colateral de S/.1.5 millones en depósitos (\$1.800), constituye esencialmente una organización de capacitación que canaliza las solicitudes de crédito para ciertos clientes que han sido debidamente seleccionados bajo sistemas de redescuento de la banca comercial utilizando principalmente la línea AID/CFN/FOPINAR.

Como sucede con todos los programas que operan bajo el Programa MICROS financiado por AID y los sistemas de redescuento crediticio del GDE, UNEPROM y CONAUPE, son relativamente pocos los empresarios capacitados por el CIPEP que reciben crédito. Son ciento noventa y siete (197) los préstamos que se han canalizado a través del CIPEP mientras que 1.327 beneficiarios han recibido

capacitación. (Hubo necesidad de reconstruir algunos datos durante la entrevista ya que los datos de seguimiento y contabilidad del CIPEP se perdieron debido a un error de la persona que operaba una computadora varias semanas antes de que se tuviera lugar nuestra entrevista.) Según el CIPEP, la tasa de morosidad correspondía al 17 por ciento, pero el Banco La Previsora en Manta tuvo una actitud muy negativa y colocó la tasa de morosidad en un 80 por ciento para esa sucursal.

En la actualidad el CIPEP no trabaja con CONAUPE, pero está programando hacerlo pronto. La actitud del banco La Previsora en Manta era la de que estos préstamos son demasiado pequeños, no son rentables y no parecen estar dispuestos a trabajar con el CIPEP para movilizar esta línea.

Capacitación

El CIPEP fue incorporado al sistema Carvajal y recibió amplia orientación y capacitación en la aplicación de la metodología utilizada para la micro-empresa. Al haberse unido al sistema, debía recibir un subsidio de USAID/Ecuador a través de CARE para cubrir parte de los costos de capacitación y asesoría técnica que se proporcionaba. El curso costaba inicialmente \$/.50.000 de los cuales \$/.24.000 fueron cubiertos por el beneficiario. El saldo restante de \$/.26.000 fue absorbido por AID a través del convenio con CARE.

Bajo el actual sistema se proporcionan 60 horas de capacitación en un ciclo de sesiones de dos horas, aunque la cantidad de capacitación está siendo disminuída en respuesta a los costos y a la falta de empresarios que quieran dedicar su dinero a la capacitación, especialmente ahora que ya se conoce que solamente unos pocos reciben crédito. Los módulos versan sobre contabilidad, costos, comercialización, análisis financiero y la formulación de proyectos de inversión. En el caso donde un beneficiario recibe crédito, que corresponde más o menos a uno de cada 10, la capacitación constituye un requisito.

Otros Servicios

Por el momento el Programa MICROS es la única iniciativa del CIPEP. No se proporciona ningún otro tipo de servicio como podría ser comisariatos o seguros médicos.

Perfil del Beneficiario

El Programa del CIPEP ha trabajado con empresas que cuentan con hasta 10 empleados y no más de \$/.4.15 millones (\$5.000) en patrimonio de acuerdo con los requisitos de elegibilidad estipulados por AID/FOPINAR. Treinta y cinco por ciento (35%) de los beneficiarios son mujeres.

Cobertura del Programa

Durante los últimos dos años, 1.327 beneficiarios han sido entrenados, de los cuales el 35 por ciento eran mujeres. Del total de beneficiarios capacitados, 197 préstamos han sido concedidos a través del sistema de redescuento microempresarial que funciona con la banca privada, presuntamente todos ellos a diferentes empresarios.

Fuentes de Financiamiento

Como se había indicado anteriormente, AID es la actual benefactora del CIPEP al amparo del Programa MICROS. Se ha proyectado un subsidio total de S/.27 millones (\$32.000). El CIPEP está tratando de disminuir los costos de sus actividades de capacitación de manera que se refleje más realísticamente el mercado de sus servicios a fin de alcanzar mayores niveles de auto-suficiencia. Está empezando a mostrar síntomas de motivación empresarial.

Operaciones y Administración

Desde su creación en 1982, el CIPEP no ha tenido mayor preocupación respecto a su futuro financiamiento o su supervivencia como institución. Sin embargo, al trabajar bajo el Programa de AID han cobrado mayor importancia cuestiones relativas a su auto-suficiencia a medida que la ampliación del esfuerzo y de la cobertura del programa va implicando mayores costos y mejores requisitos gerenciales. Parece ser que el CIPEP se vea a sí mismo como una organización que asumiría pequeños proyectos de educación informal y los financiaría independientemente uno por uno según iban presentándose.

Al verse involucrado en el Programa MICROS se ha visto presionado a mirar su esfuerzo de capacitación a la micro y pequeña empresa como una actividad permanente que continuará financiándose a sí misma después de que el apoyo prestado por USAID haya cesado.

Las implicaciones de esto según el gerente del CIPEP han sido motivo de preocupación y molestias para la institución. Se han visto en la obligación de mantener registros contables y financieros mucho más detallados para poder conocer cuáles son sus propios costos de operación y para verificar la cuestión de si existe en realidad un mercado para los servicios que están proporcionando al precio que están cobrando, especialmente en vista de la falta de subsidios del AID para continuar con el programa.

En la actualidad el CIPEP tiene un sistema contable básico, un manual administrativo así como manuales contables. Los planes se elaboran anualmente. Se está desarrollando procedimientos para tramitar crédito, capacitación y asesoría técnica.

Aparentemente el CIPEP ha progresado en su propio desarrollo institucional durante el último año, pero cree que la ayuda proporcionada en dos años es muy escasa para edificar una institución viable dado el bajísimo nivel desde el cual se iniciara. Se dan cuenta de la importancia que tiene su robustecimiento institucional, pero el proceso de consolidación institucional y el logro de su auto gestión abarcaría más tiempo que el período de dos años contemplado por el Programa de AID.

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- El CIPEP se da cuenta de la importancia que tiene la necesidad de contar con instituciones sólidas y permanentes para llevar a cabo trabajos de desarrollo de manera menos esporádica. Debido a su participación en el Programa MICROS ha madurado en la percepción de su propia gestión como una entidad que no tiene necesariamente que ser dependiente, ni de operar proyectos independientemente de acuerdo a como se presentan, como ha venido sucediendo anteriormente en el historial del CIPEP.
- El CIPEP conoce ahora de cerca las dificultades y desafíos que plantea el verdadero desarrollo institucional y con más tiempo podría probablemente prosperar hasta convertirse en una institución viable, a juzgar por las cualidades personales y el nivel de dedicación que tiene el Coordinador General. Pero las buenas intenciones y el carisma por sí solos no edifican instituciones sólidas. Hay necesidad de contar con aportes mucho más pragmáticos.
- El CIPEP tiene una fuerte vocación por la educación y la capacitación, y podría convertirse en una estuenda organización de capacitación para el campo empresarial.
- El CIPEP ha descubierto por sí solo que el monto y costo de las actividades de capacitación que está desarrollando han tenido un mercado muy limitado que se está saturando rápidamente, aún con el amplio subsidio de la AID.

Debilidades del Programa

- Nunca antes el CIPEP se había visto involucrado en programas de desarrollo empresarial y sus fundadores son primordialmente capacitadores. Los instructores se seleccionan principalmente en base a su experiencia como instructores y específicamente para la educación de adultos. Deben estar familiarizados con el campo que enseñan, pero de la explicación que se dió se colige que la capacitación como instructores era muy importante; por lo menos se ubicaba en primer lugar en la lista de criterios de selección para los instructores.
- El CIPEP depende en gran medida del subsidio de AID para proporcionar sus servicios y, si bien está haciendo ajustes en el diseño y costos de sus actividades de capacitación de manera que reflejen más realísticamente el mercado que existe, en la actualidad no cuenta con suficientes alternativas de financiamiento para que el Programa sea viable financieramente. El CIPEP espera incorporarse al sistema de rescuento del CONAUPE, pero esto ha sido tan problemático para tantas ONGs que podría resultar peligroso confiar en esta posibilidad como en una solución. El CIPEP debe considerar ésta únicamente como otra alternativa en su búsqueda de fuentes de financiamiento.

**BANCO DEL PACIFICO:
EL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD**

Antecedentes Generales

El Programa para el Desarrollo de la Comunidad fue llevado a ejecución en 1977 como un esfuerzo de Banco del Pacífico por apoyar a la microempresa Guayaquileña. El Banco, por sí mismo nuevo en ese entonces, sus directores y el Presidente Ejecutivo incluyeron en sus Estatutos estipulaciones "desarrollistas" que llevaban adelante la filosofía de que el banco se convertiría en el instrumento a través del cual los ahorros de la sociedad serían devueltos a los segmentos de menores ingresos de la comunidad. El Programa para el Desarrollo de la Comunidad fue creado como una operación de "crédito educativo" que extendería préstamos a artesanos - antes de la invención del término "micro-empresa". La idea era, desde un principio, contar con un programa crediticio de buena fe en el que se esperaba que los préstamos fueran pagados. No debía constituirse en un programa de donativos glorificado. Pragmáticamente, el Banco veía esta opción como una oportunidad de abrir un nuevo mercado para los pequeños ahorristas y prestatarios del banco, quienes luego se podrían convertir en clientes regulares y rentables.

Descripción del Programa

Crédito

El programa se concentra en la concesión de crédito bajo el supuesto de que el principal factor limitante que confrontaba la microempresa del sector informal constituía el acceso a crédito a costos razonables. El elemento crediticio está compuesto de dos diferentes líneas a las cuales tienen acceso los micro y pequeños empresarios. El primer nivel de crédito, la fase de crédito educativo, se proporciona a clientes nuevos que ingresan a la Línea de Crédito para el Desarrollo de la Comunidad. Se otorgan préstamos en montos que varían de S/.300.000 hasta S/.1.5 máximo para ser utilizados como capital de trabajo, y S/.500.000 a S/.1.5 millones para la adquisición de bienes fijos. Esta línea aplica una tasa de interés anual del 39 por ciento - menor al nivel de mercado - más un cargo único por servicios de S/.500 para el reconocimiento de firmas y un 2 por ciento de impuestos que se descuentan desde un principio al concederse el préstamo. Los plazos de préstamo varían de 6 a 24 meses para capital de trabajo, y de 24 a 48 meses para bienes fijos. Los préstamos no se renuevan automáticamente, pero un cliente puede recibir varios préstamos a través de esta línea.

Una vez que un beneficiario ha trabajado con el Banco durante algún tiempo, es reconocido por el Banco, y mantiene un saldo razonable en su cuenta, tiene abierta la opción a pasar a operar con las líneas formales del Banco, FOPINAR en particular. A pesar de que el interés es más alto (47 por ciento) todavía corresponde a niveles que están por debajo de los niveles de mercado; los montos disponibles son también mayores y permiten la ampliación del negocio. Continuar subiendo al siguiente nivel (sin llamar a éste un proceso gradual) constituye también un aspecto muy importante de la fase correspondiente al "crédito educativo".

Todas las operaciones deben contar ya sea con garantías para préstamos de bienes fijos, o un garante para préstamos de capital de trabajo. Por ley, se requieren las firmas de los cónyuges del prestatario y de su co-deudor o garante además de las del prestatario y su garante.

El período destinado a la revisión y aprobación de préstamos corresponde a 8 días desde los préstamos iniciales hasta los subsecuentes. El crédito se desembolsa mediante una cuenta de ahorros o cuenta corriente abierta por el Banco para estos fines. El beneficiario debe mantener un saldo mínimo de ahorros en la cuenta del banco a fin de poder optar por préstamos. Los préstamos se pagan en dividendos trimestrales fijos (intereses más capital) que se depositan en la cuenta del banco.

Individualmente se proporciona seguimiento posterior al desembolso para hacer un seguimiento de la utilización del préstamo, la situación de la empresa, y para proporcionar asesoría técnica de bajo nivel y según lo precise el negocio, asesoría empresarial. El beneficiario del programa recibe por lo menos una visita cada tres meses.

Capacitación y Asistencia Técnica

Se considera que la capacitación constituye un servicio complementario. Si bien los beneficiarios deben asistir obligatoriamente a un programa de orientación de cuatro horas de duración (una mañana completa) antes de que el préstamo se otorgue, el banco limita conscientemente la cantidad de tiempo y recursos que se destinan a estas actividades reconociendo que una cantidad mayor de tiempo en esta etapa probablemente no tendría ningún efecto positivo sobre la empresa en términos de mejoras gerenciales, posibilidades de expansión, o su capacidad de pagar el préstamo concedido. El programa de capacitación podría describirse de mejor manera como una orientación general con respecto a la gestión del Banco del Pacífico, la utilización de su crédito, y algunos de los conceptos empresariales más básicos.

La presentación consiste de cuatro módulos. El primero tiene que ver con la filosofía y objetivos del Banco en este programa y su modus operandi. El segundo cubre el tema de cómo los propietarios de negocios deben tratar con sus clientes. El tercero cubre conceptos básicos de ingresos y egresos en sus asientos contables y el cuarto ilustra cómo fijar los precios de un producto o un servicio.

Perfil del Beneficiario

Con el transcurso de los años, desde su base inicial en los barrios indigentes de Guayaquil, el programa se ha ampliado para atender las necesidades de los micro-empresarios urbanos de las zonas de Ambato, Cuenca, Machala, Manta, Guayaquil, Quito y Santo Domingo. Los empresarios meta generalmente forman parte del sector informal, operan negocios que tienen una ubicación fija, cuentan con hasta 20 empleados, e inversiones de capital del orden de los S/.1.0 millones (\$1.200 en Suces actuales) por empleado. Alrededor del 69 por ciento de los beneficiarios del programa están involucrados en actividades de fabricación, 18 por ciento en comercio y 13 por ciento en el sector de servicios; 57 por ciento cuenta con educación únicamente primaria.

Cobertura del Programa

En 13 años de operaciones, el Programa para el Desarrollo de la Comunidad del Banco del Pacífico ha concedido crédito a 4.670 micro y pequeños empresarios, de los cuales el 34 por ciento eran mujeres. El programa ha desembolsado S/.1.395 millones en préstamos que promedian S/.390.000 por beneficiario. La cartera pendiente del Banco del Pacífico asciende a S/.1.035 millones y acusa una tasa de pago del 97 por ciento.

Fuentes de Financiamiento

El Banco del Pacífico financia este programa en su integridad y se ha hecho el propósito de no verse involucrado en ninguna de las líneas de redescuento operadas por el GDE debido a las molestias y trámites involucrados. Siempre ha llevado el programa adelante solo y continuará haciéndolo.

Operaciones y Administración

El Programa para el Desarrollo de la Comunidad tiene acceso a toda la infraestructura interna del banco que va en su ayuda en cuanto al gerenciamiento del programa. Utiliza el sistema contable y el personal del banco para el mantenimiento de registros y utiliza el departamento de información crediticia del banco para obtener referencias sobre los propuestos co-firmantes o garantes para préstamos.

El Programa para el Desarrollo de la Comunidad esencialmente tiene la función de promover el programa, ayudándolo con solicitudes de préstamo, proporcionando pequeñas cantidades de capacitación y asistencia técnica, y llevando a cabo el seguimiento de préstamos. El Banco considera que este programa constituye otro más de sus departamentos, y parece tratarlo concordantemente. Parece estar bien manejado, sus sistemas son conocidos exhaustivamente, y se lleva a cabo el trabajo eficientemente. El personal cuenta con incentivos para su buen desempeño en el sentido de que este departamento es considerado como un trampolín para ascender a otros departamentos y optar por promociones dentro del banco.

Cada oficina tiene acceso a la información que tienen las demás dependencias, a través de la red computarizada interconectada que permite que cada oficina sepa cuál es la situación de un programa dado.

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- El Banco cuenta con muy buen potencial para llegar a un gran número de las empresas más pequeñas del Ecuador, ciertamente un número mayor que el actual, lo que queda demostrado al haber alcanzado a alrededor de 2.500 beneficiarios únicamente el año pasado. Se cuenta con fondos de préstamo y en gran medida éstos se encuentran bajo el control del banco, así como con una gran capacidad administrativa y gerencial para operar un programa a gran escala.

- El Banco tiene sistemas y controles bien establecidos para el seguimiento y elaboración de informes. Este tipo de herramientas son parte de la naturaleza intrínseca de un banco. Necesitan mantenerse al tanto de su dinero y demás recursos, por lo tanto, precisan contar con una contabilidad eficiente que opere proyectos de desarrollo empresarial bien operados y que no constituyan misterio para el Banco.
- El Banco tiene un compromiso de trayectoria con respecto a prestar sus propios recursos a los micro-empresarios del sector informal y desde su iniciación, el Programa para el Desarrollo de la Comunidad ha contado con el amplio apoyo del Presidente Ejecutivo del Banco.
- Aunque existen indicios (no se nos permitió acceso a la información de costos del programa) de que el Programa para el Desarrollo de la Comunidad no está cubriendo sus propios costos y está siendo subsidiado internamente por el Banco - la institución que da lugar al programa si lo es. Esto asegura la sustentación del programa y su viabilidad financiera.
- La metodología utilizada en el programa es eficaz: los procedimientos de promoción son claros, el tipo de beneficiario que se busca está bien comprendido por los promotores, los procedimientos de revisión y aprobación de préstamos son claros y eficientes, al igual que el seguimiento que se hace y que en parte es evidente por el 98 por ciento logrado en el cumplimiento de pagos.

Debilidades

- Como el Banco concede préstamos de sus propios fondos para la Línea para el Desarrollo de la Comunidad, el costo de su dinero no es claramente apreciable, es decir, el costo de oportunidad - lo que podría estar percibiendo al invertir en otros instrumentos o bienes. Sin embargo, las tasas de interés que por lo regular están por debajo de los niveles de mercado dejan la posibilidad de pérdida. Si este es el caso del Banco, con toda seguridad limitará el monto de fondos que ponga a disposición del programa, lo que sin importar cuán dedicado esté al propósito de apoyar a la microempresa del sector informal, a su vez ratifica que el programa no se llevará a ejecución a escala masiva.
- Como claro síntoma del punto anterior, todo lo que hay que hacer es observar el nivel de cobertura de menos de 5.000 beneficiarios en 13 años y el hecho de que el Banco, de acuerdo con nuestra información, ha limitado el número de solicitudes a 50 por mes.
- Dado lo numeroso del grupo de mujeres que son propietarias y operan negocios dentro del sector informal, el hecho de que las beneficiarias mujeres representen únicamente el 34 por ciento del total deberá ser interpretado como una debilidad por parte de ciertas entidades donatarias.

CENTRO DE PROMOCION Y EMPLEO PARA EL SECTOR INFORMAL URBANO (CEPESIU)

Origen y Naturaleza

El Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano (CEPESIU) fue creado en 1983 en Guayaquil como una entidad privada que no persigue fines de lucro. Inicialmente CEPESIU comenzó con un programa de investigación y gradualmente asumió directamente el papel de servir al empresario que trabaja dentro del sector informal. Para este fin, la institución llevó a cabo el Programa de Apoyo a la Microempresa (PAME) y un programa tendiente a generar empleos.

Características del Programa

El PAME concede crédito, capacitación y asesoría técnica a los microempresarios involucrados en actividades de producción, servicio y comercio dentro del sector informal de la economía. Además, se proporcionan servicios de cuidados para la salud. El programa opera en las zonas urbanas de Quito, Guayaquil y Esmeraldas.

Crédito

CEPESIU opera con dos líneas de crédito. La primera trabaja con los recursos y condiciones del CONAUPE a través del Banco La Previsora. Los préstamos se conceden ya sea independientemente o a través de grupos solidarios, a aquellos empresarios que cumplen con los criterios de selección del CONAUPE.

La segunda línea de crédito opera con los recursos proporcionados por la *Inter-American Foundation* y tiene características que la distinguen. Esta línea opera únicamente con gremios artesanales. Bajo este mecanismo CEPESIU y los gremios crean un fondo de garantía con fondos de la IAF en el Banco Amazonas. El gremio o sindicato contribuye con hasta el 80 por ciento del total del fondo dependiendo de su capacidad financiera. El fondo recibe el financiamiento adicional proveniente de los ahorros de los socios del gremio. El banco proporciona el aporte al fondo con S/.1.5 por sucre depositado. Los socios del gremio o sindicato pueden presentar solicitudes de préstamo en montos que varían de S/.150.000 a S/.500.000 a tasas de interés que están por debajo de los niveles del mercado, al 45 por ciento anual. Los plazos varían de 3 a 24 meses, con un promedio de 12 meses.

El préstamo se paga al banco en dividendos mensuales (capital más interés). Se precisa contar con un co-firmante para obtener préstamos individuales. Es obligatorio contar con la firma del cónyuge, tanto para el co-firmante o co-deudor como para el prestatario. Las renovaciones de préstamo son automáticas. El seguimiento de aprobación y crédito se hace directamente en el Sindicato o Gremio a través de un comité especial que se crea para este fin.

Una vez que el Gremio esté en capacidad de manejar eficazmente su fondo de garantía CEPESIU termina su ayuda financiera y permanece en calidad de asesor.

Capacitación

La capacitación es mandatoria para todos quienes solicitan crédito. Los beneficiarios del CONAUPE siguen la metodología de capacitación previamente establecida por CONAUPE: 20 horas de capacitación constantes de cinco cursos administrativos básicos que incluyen administración de empresas, contabilidad y comercialización.

Los socios del gremio que opera bajo el sistema de garantía de la IAF deben asistir a un curso básico de 10 horas de duración sobre motivación, contabilidad básica y utilización del crédito. Los cursos se imparten en cinco sesiones de 2 horas cada una. Para el caso de segundos préstamos, se requiere el cumplimiento de un curso de capacitación más intensivo que sigue la misma metodología del CONAUPE.

La promoción del programa se la hace directamente a través de los Sindicatos o Gremios.

Perfil del Beneficiario

PAME trabaja con micro y pequeños empresarios afiliados en gremios. El microempresario posee un negocio que opera con menos de 10 empleados, posee cuentas corrientes o de ahorro de menos de S/.2.00 millones (\$2.350) e inversiones de capital menores a S/.1.5 millones o \$1.750 por empleado. Alrededor del 23 por ciento de los beneficiarios del programa se dedica a actividades manufactureras, y el 77 por ciento se dedica al comercio y la prestación de servicios. Las mujeres constituyen el 57 por ciento del total de beneficiarios.

Cobertura del Programa

Hasta Agosto de 1990, CEPESIU se encontraba trabajando con 7 gremios conformados por 1.070 socios. Los programas han proporcionado préstamos a 749 microempresarios, de los cuales el 57 por ciento son mujeres. El total de préstamos desembolsados a la fecha asciende a S/.297.2 millones (\$349.647) con un monto promedio de préstamo de S/.297.163 (\$349). La cartera de préstamos asciende a S/.166.7 millones y cuenta con una tasa de cumplimiento del 98 por ciento. El costo por Sucre prestado promedia en S/.0,03.

Fuentes de Financiamiento

Las principales fuentes de financiamiento del CEPESIU son la *Inter-American Foundation* (IAF), CONAUPE (que financia la capacitación y un programa de redescuento crediticio a través de la banca comercial), y UNEPROM (que financia capacitación y asesoría técnica).

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- El trabajo que se realiza a través de los Gremios facilita el alcance del programa, disminuye el trabajo de promoción, la entrega de crédito y costos de seguimiento a la vez que motiva la auto-confianza.
- La tasa de cumplimiento corresponde al 97.5 por ciento.
- Un fuerte liderazgo y administración contribuyen a la sustentación del programa.
- Una sólida gestión administrativa, eficientes mecanismos para la entrega de crédito y su seguimiento le prestan al programa un buen potencial para una importante oportunidad de ampliación en su cobertura.
- El mecanismo del fondo de garantía ha afianzado la capacidad del CEPESIU para multiplicar los recursos financieros para el crédito mediante arreglos de aportes semejantes.
- CEPESIU proporciona acceso ininterrumpido al crédito (renovación automática de préstamos) lo que facilita la ampliación de un negocio y fomenta la posibilidad de que el micro-empresario planifique sus actividades a largo plazo.
- Los sistemas para la entrega de crédito y su seguimiento son eficaces según consta en la excelente tasa de cumplimiento alcanzada.
- La participación de la mujer en el programa es elevada (57 por ciento).

Debilidades

- La tasa de auto-suficiencia alcanzada por el programa es muy baja. Los ingresos actuales provienen de intereses y otros servicios que cubren únicamente el 7 por ciento de los gastos operativos del CEPESIU.
- La cobertura del programa es baja, principalmente debido a lo limitado de sus recursos. El programa ha beneficiado a 749 microempresarios.
- CEPESIU depende en gran medida de subsidios externos que ayuden a financiar sus programas.
- Cuando se producen cambios de personal en el programa del banco, la cobertura disminuye notablemente hasta que se nombre un nuevo funcionario.

FUNDACION AUSTRAL DE MICROPRESAS (FADEMI)

Antecedentes Generales

La Fundación Austral de Microempresas (FADEMI) fue creada en 1988 en Cuenca a manera de organización privada que no persigue fines de lucro, para otorgar crédito a microempresarios. Además estaban previstos servicios sociales y legales a través de los programas de Ayuda Social y de Titulación de Tierras. La Fundación Austral está afiliada a Acción Internacional/AITEC.

Características del Programa

El programa microempresarial tiene tres elementos: crédito, capacitación y asesoría técnica.

Crédito

FADEMI tiene dos mecanismos de préstamo para extender crédito a grupos solidarios y personas independientes:

- Préstamos indirectos a través de un banco comercial con los recursos de CONAUPE y de AID. Los préstamos bajo el CONAUPE sólo pueden concederse a microempresarios involucrados en procesos de producción.
- Préstamos directos para aquellos microempresarios que tienen buenos antecedentes de crédito.

Bajo la concesión indirecta de préstamos, FADEMI proporciona préstamos en montos que van de S/.200.000 a S/.3.2 millones tanto para capital de trabajo como para bienes fijos. La tasa de interés pagada sobre préstamos varía según la fuente de financiamiento. Si bien los préstamos del CONAUPE aplican tasas de interés menores a las del mercado, al 41 por ciento anual, los préstamos de la AID tienen una tasa de interés a nivel de mercado, del 56 por ciento.

Bajo la prestación directa, los montos de préstamo varían de S/.100.000 a S/.2.0 millones; los cargos por interés se fijan en 57 por ciento anual. Los préstamos para capital de trabajo tienen plazos máximos de 24 meses y deben contar con la firma de dos garantes; los préstamos para bienes fijos corresponden a plazos máximos de 36 meses y precisan garantía. Es obligatoria la firma de los cónyuges tanto del prestatario como de los garantes.

El proceso de revisión y aprobación de préstamos consume alrededor de 21 días para el préstamo inicial, y dos días para la renovación de préstamo. El crédito se desembolsa y paga a través de una cuenta mandatoria de ahorros o corriente que el beneficiario abre en el banco participante. Los préstamos se pagan en dividendos trimestrales fijos, en el caso de préstamos del CONAUPE, y en dividendos mensuales en el caso de AID y de préstamos directos. La asesoría técnica posterior a la entrega del crédito se la proporciona individualmente cada tres meses.

Capacitación

La capacitación en administración de empresas se proporciona en 10 sesiones de dos horas cada una cubriendo temas tales como relaciones humanas, dinámicas de grupo, contabilidad y aspectos legales. También se proporciona capacitación vocacional a través del SECAP (Servicio de Entrenamiento y Capacitación Profesional). Los costos de capacitación son cubiertos por el beneficiario a través de las tasas de interés que se pagan sobre préstamos.

Perfil del Beneficiario

FADEMI atiende las necesidades de los micro y pequeños empresarios de las zonas urbanas y rurales de Azuay, Cuenca, Cañar, Loja, Morona-Santiago y Zamora. Para poder optar por dicho apoyo, el empresario debe cumplir con tres criterios principales: (1) la empresa constituye su principal fuente de ingresos; (2) opera con menos de 20 empleados; (3) tiene menos de S/.9.0 millones (\$10.600) en bienes fijos.

Cobertura del Programa

Hasta Agosto de 1990, FADEMI había beneficiado a 221 micro y pequeños empresarios, de los cuales el 34 por ciento correspondía a mujeres. El programa crediticio ha desembolsado 334 préstamos por un monto total de S/.252.9 millones (\$298.000) con un promedio de S/.757.000 (\$900) por préstamo. El programa cuenta con una tasa de cumplimiento del 93 por ciento, y es 100 por ciento auto-suficiente.

Puntos Fuertes y Debilidades del Programa

Puntos Fuertes

- FADEMI ha adoptado un enfoque no paternalista en servicio de los micro y pequeños empresarios, que se basa en el cobro por los servicios prestados.
- La sustentabilidad del programa a largo plazo es probable debido a la sólida capacidad gerencial con que cuenta, fuerte apoyo de la comunidad empresarial local, y la habilidad institucional de atraer recursos nacionales e internacionales.
- Su afiliación a AITEC asegura su continuidad para la asesoría técnica tendiente a la edificación institucional y ejecución de proyectos.
- FADEMI tiene un alto potencial para abarcar grandes números de beneficiarios dado su enfoque y gran capacidad administrativa y financiera.
- Sus sistemas parecen ser altamente eficaces a juzgar por la alta tasa de cumplimiento que acusa un 93 por ciento.

- El programa utiliza tasas de interés que prevalecen a nivel de mercado, cuando los términos lo permiten, siendo la excepción el programa de CONAUPE.
- El programa ha estado en capacidad de diversificar su financiamiento evitando así su dependencia de una sola fuente.
- Un mecanismo de prestación directo facilita el ágil acceso al crédito por parte del empresario. El proceso de revisión, aprobación y desembolso de préstamos para la primera instancia es largo (21 días). El desembolso ágil es un factor clave en el servicio que se presta al micro y pequeño empresario, y para beneficiar a mayores números de ellos.

Debilidades

- La cobertura crediticia es baja. Si bien FADEMI dice tener capacidad administrativa y financiera para alcanzar a 2.000 empresarios por año, está logrando hacerlo con sólo 221 (alrededor del 10 por ciento de su capacidad).
- La participación de la mujer en el programa corresponde a únicamente el 34 por ciento mientras que su participación dentro de la economía informal supera el 40 por ciento.
- Los plazos concedidos para préstamos para capital de trabajo son demasiado largos (hasta 24 meses), lo cual está afectando negativamente a la capitalización y capacidad del programa para alcanzar a un mayor número de beneficiarios.

RESUMENES DEL PROGRAMA DE REDESCUENTO

Programa de Microempresas (UNEPROM)

Este programa fue creado en 1986 por el Gobierno anterior, a fin de proporcionar acceso de propietarios microempresariales informales a capacitación y crédito mediante un fondo especial denominado FODEME. El programa continúa existiendo paralelamente al más reciente sistema del CONAUPE. UNEPROM requiere la capacitación de los beneficiarios previa a la concesión de crédito. UNEPROM califica a las fundaciones que pueden proporcionar capacitación y colaborar en la preparación de solicitudes de préstamo, así como hacer el seguimiento requerido. Sin embargo, a diferencia de CONAUPE, el UNEPROM contrata a una organización por un monto fijo, como se haría con una firma consultora, para que realice un trabajo específico independientemente de la cartera de préstamos generada por la NGO. Bajo un nuevo sistema ideado por UNEPROM, los pagos se harán de tal modo que coincidan con el cumplimiento del contrato. El veinte por ciento se paga inicialmente, el 20 por ciento en 4 meses, y otro 30 por ciento en 8 meses, siendo el 30% final pagado luego de que se haya cumplido con el trabajo contratado y la revisión del mismo haya sido realizada.

Las solicitudes de crédito son presentadas por NGO intermediarias ante los bancos participantes, quienes toman la decisión de conceder el préstamo o no. Como sucede con las demás líneas del sistema de Fondos Financieros (Ecuador tiene 21 líneas diferentes) la actual participación de los bancos bajo el programa de FODEME corresponde al 5 por ciento, y los bancos asumen el 100 por ciento de los riesgos crediticios. Lo que es más, se pide a los bancos que coloquen 50 por ciento del préstamo con fondos propios. El interés que se aplica a los beneficiarios definitivos está altamente subsidiado a un nivel del 39 por ciento. Los incentivos que tiene el banco comercial para participar en el programa no son muchos.

En la actualidad un sólo banco comercial se encuentra participando, y un reciente convenio con el Banco Nacional de Fomento (BNF) entrará en vigencia muy pronto. La administración de UNEPROM espera que este último convenio permita que el FODEME se movilice mejor debido a la filosofía que tiene el BNF de estar más a tono con lo que UNEPROM está tratando de lograr con la banca comercial en general.

Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas (CONAUPE)

Este sistema lo inició formalmente el actual Gobierno en Agosto 21 de 1989, en respuesta a un deseo por crear un sistema paralelo al de UNEPROM que fuera creado en 1986 por el gobierno anterior. Se estableció en el Banco Central un fondo especial de crédito microempresarial del orden de los \$4.7 millones, que CONAUPE tendrá que canalizar hacia los prestatarios definitivos a través de la banca comercial. Este operativo está definido como un típico sistema de redescuento.

Los microempresarios reciben alrededor de doce horas de orientación empresarial y capacitación durante un período de una semana por parte de varias ONGs o las llamadas Entidades de Apoyo (fundaciones) que han sido previamente calificadas por el CONAUPE para proporcionar este servicio como condición previa a la recepción de crédito concedido a través del sistema. Las fundaciones también

proporcionan ayuda a empresarios en la preparación de solicitudes de crédito y actividades de seguimiento una vez que el crédito haya sido concedido.

Los costos de capacitación y seguimiento son negociados entre CONAUPE y las fundaciones en base a un formato de análisis de costos que CONAUPE ha establecido y que forma parte del 4 por ciento del monto proyectado de la cartera de préstamos que sería generada por las fundaciones. (Esto contrasta con los arreglos mediante honorarios fijos de UNEPROM con las fundaciones intermediarias.) Los pagos a las fundaciones sufren una deducción inicial del 45 por ciento del presupuesto total que se ha proyectado, 35 por ciento del costo de cada beneficiario pagado al momento de desembolso de los préstamos y 20 por ciento al cumplimiento del pago del préstamo.

Como sucede con cualquiera de las otras líneas que operan bajo el sistema de Fondos Financieros (Ecuador tiene 21 líneas diferentes) los fondos de préstamo se proporcionan a los bancos a un tasa del 34 por ciento (era inminente un cambio para fines de Septiembre con el objeto de reducir esta tasa). La tasa nominal de interés cargada al beneficiario definitivo corresponde al 39 por ciento calculado inicialmente, prestando una tasa efectiva del 44 por ciento. Dos por ciento va a CONAUPE que es colocado en un fondo para conceder asistencia financiera adicional a las Fundaciones y 3 por ciento se destina a un fondo especial de garantías (Corporación de Garantías) que será afiliado al Sistema Nacional de Garantías.

La actual distribución de participación para los bancos que operan bajo el programa del CONAUPE asciende al 5 por ciento, y el banco asume el 100 por ciento de los riesgos crediticios. Lo que es más, se requiere que los bancos coloquen un 50 por ciento del monto de préstamos de sus propios recursos. Como sucede en el caso del sistema UNEPROM, pocos son los incentivos con que cuentan los bancos participantes dado el alto nivel de riesgo involucrado.

Corporación Financiera Nacional (CFN)

Este programa crediticio constituye una extensión del Programa para el Desarrollo de la Pequeña Empresa de USAID, que ha venido apoyando las actividades de capacitación y asesoría técnica que NGOs prestan en Manta, Portoviejo, Esmeraldas, Quevedo y Santo Domingo. Fue iniciado en 1989 como complemento de las actividades de capacitación micro empresarial llevadas a cabo bajo los auspicios de CARE y Fundación Carvajal con NGOs que trabajaban en las ciudades antes mencionadas. Esta línea es manejada por FOPINAR, institución que goza de muy buena reputación por su manejo profesional de este tipo de líneas.

Los préstamos también se canalizan a través del sistema de la banca comercial y la capacitación constituye un requisito a la recepción de crédito bajo el sistema. Sin embargo, existen ciertas importantes diferencias con los sistemas de UNEPROM y CONAUPE en cuanto a los incentivos que se presta a los bancos participantes. En primer lugar, la tasa de interés que deben aplicar los bancos corresponde al máximo permisible por la ley -52 por ciento a 54 por ciento, y no debe restringirse al 48 por ciento. Y como se trata de una donación de la AID a través de INSOTEC, y FOPINAR --el administrador de la línea-- recibe únicamente el 6 por ciento, esto significa que los bancos reciben una participación mayor. Si bien los bancos deben asumir el 100 por ciento de los riesgos implicados en el crédito durante este segundo segmento, deberán aportar con únicamente el 10 por ciento de los préstamos con capital propio. El primer segmento era aún más atractivo para los bancos. No implicaba riesgo

alguno ni tampoco nada de su propio capital destinado al préstamo. Desafortunadamente, si bien la línea se ha movilizó bien, no inició sino mucho después de lo que originalmente se pensó y el segundo segmento de \$600.000 también se ha retrasado en su ejecución. Por lo tanto, muchos posibles prestatarios permanecen a la expectativa y está empezando a desarrollarse un resentimiento debido a la falta de crédito, a pesar del hecho de que el programa MICROS aparentemente trató de atenuar el enfoque crediticio y la función de los afiliados de MICROS durante el proceso de presentación de solicitudes. Han tratado de mantenerse apartados de la función crediticia.

CAPITULO CUATRO

CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL ECUADOR

por
Donald A. Swanson
Country Program Director, INCAE

VISION GENERAL

La micro y pequeña empresa en el Ecuador (ME) confrontará enormes desafíos en los próximos 10 años (1990-2000). Dado el hecho de que el Ecuador ha concluido una década económicamente difícil (1980-1989) durante la cual la expansión económica disminuyó, las MEs tendrán que sobrellevar crecientes problemas a futuro cercano.

La capacitación y la asistencia técnica son factores que se deben considerar en el diseño de cualquier estrategia que se adopte para ayudar a este subsector Ecuatoriano. Esta Sección del informe proporciona una introducción y el marco conceptual para el estudio.

Introducción

Existen indicios en el sentido de que la capacitación y asistencia técnica pueden tener un impacto favorable sobre el éxito de los programas MEs. Muchos expertos creen, y algunas agencias donatarias internacionales lo requieren, que la capacitación y asistencia técnica constituyan un elemento dentro de los programas ME debido al valor que aportan.

Otros expertos sostienen que la asistencia técnica y capacitación deben definirse claramente y orientarse hacia el nivel del empresario. Al nivel más bajo, lo más apropiado es tener una apertura muy básica y poco costosa. A medida que las compañías o empresas van aumentando de tamaño, las "necesidades percibidas" en cuanto a diversos tipos de capacitación y asistencia técnica son mayores y la asimilación tiene probabilidades más altas. Esta opinión minoritaria refleja una preocupación de que la capacitación y asistencia técnica no guarden relación con lo relativo a ayuda financiera. Existe igual preocupación con respecto a los costos y beneficios que tienen que ver con la capacitación y asesoría técnica prestadas.

Se ha producido un debate entre expertos respecto a la relación y tratamiento que debe existir entre los servicios de capacitación y asistencia/asesoría técnica. Algunos analistas consideran que las dos intervenciones deben estudiarse conjuntamente y que existe muy poca diferencia en términos prácticos entre las dos intervenciones. Otros especialistas sostienen que las dos intervenciones deben

tratarse por separado ya que existen importantes diferencias que garantizan tratamiento individualizado. En este estudio las dos intervenciones son tratadas independientemente por varias razones:

1. Algunas entidades Ecuatorianas proporcionan capacitación ME pero no proporcionan servicios de asistencia y asesoría técnica; varias instituciones Ecuatorianas proporcionan servicios de asistencia y asesoría técnica pero a veces no los complementan con capacitación.
2. Algunas instituciones Ecuatorianas tratan a los rubros de capacitación y asistencia técnica de manera diferente en términos conceptuales. Dichas instituciones conceptúan a la capacitación como un esfuerzo sostenido a lo largo de un cierto período y con un contenido de curso bien definido, disposiciones uniformes, y una agenda regular de capacitación. Por otra parte, la asistencia técnica es tratada como una actividad informal independiente y a menudo se la cumple como un requisito para obtener ayuda financiera.
3. La capacitación ME es llevada a cabo en por lo menos dos niveles: uno para las instituciones de apoyo al SME y otro para los beneficiarios en sí. La asistencia técnica también la proporcionan agencias donatarias internacionales, y las ONGs proporcionan asistencia técnica a los beneficiarios.

Este estudio utiliza una diferenciación convencional entre capacitación y asistencia técnica. La capacitación se refiere a una secuencia predeterminada de instrucción en el aula impartida a un grupo que se ha trasladado desde su lugar de trabajo. La asistencia técnica se refiere al consejo individual que se hace a las personas o negocios, normalmente en sus lugares de trabajo. A menudo en los programas integrados de apoyo micro-empresarial los dos elementos van de la mano o la asistencia técnica sigue al elemento de capacitación.

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual para este estudio toma en cuenta los principales factores o variables que entran en juego ya sea en los programas de capacitación o en los de asistencia técnica. Existe la creencia bastante difundida entre los practicantes del SME de que una combinación de ayuda financiera + asistencia técnica + capacitación constituye un enfoque aceptable mediante el cual proporcionar servicios y apoyo al SME. Las preocupaciones centrales de este estudio, por ende, tienen que ver con los siguientes temas que son de importancia crítica:

- Debería ser la capacitación y asistencia técnica parte de un programa comprensivo de acción afirmante para el SME?
- Cómo se llevan a ejecución estas actividades actualmente en el Ecuador?

- Cuáles son las principales oportunidades y barreras existentes para llevar a cabo programas de capacitación y asistencia técnica que sean eficaces?

En *Seeking Solutions* (1989),¹ los autores identificaron siete tendencias muy difundidas entre micro y pequeños empresarios:

- Organizaciones múltiples
- Cercanía entre la empresa y la familia;
- Preocupación sobre los riesgos implicados;
- Invisibilidad y facilidad para eludir a las instituciones;
- Territorio y territorialidad;
- Vínculos patrón/cliente; e
- Instituciones locales multifuncionales.

Estos autores recomiendan un enfoque integrado para el apoyo al desarrollo, reconociendo que la capacitación por sí sola puede conllevar un éxito limitado.

Michael Farbman² ha desarrollado una matriz muy útil que demuestra la ubicación de micro y pequeñas empresas en tres niveles de desarrollo diferentes, y la gestión desarrollista adecuada que se precisa en dichas etapas. Utilizando este modelo como punto de partida, en la Tabla 1 constan estos niveles para demostrar el llamado factor "gradual".

¹Charles K. Mann, et al., *Seeking Solutions*. (En Busca de Soluciones)

²Michael Farbman (ed.), *The Pisces Studies: Assisting the Smallest Economic Activities of the Urban Poor* (*Los Estudios Pisces: Apoyando a las Actividades Económicas Más Pequeñas de los Segmentos Urbanos Pobres*). La contribución se relaciona con los Niveles I-III. Los Niveles IV y V son añadidos por el autor.

TABLA 1

NIVEL DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y GESTION DE
DESARROLLO APROPIADA PARA ESE NIVEL

NIVEL I	<ul style="list-style-type: none"> * Extremadamente marginal * Los programas comunitarios y de bienestar social son los más apropiados
NIVEL II la familia	<ul style="list-style-type: none"> * Micro-empresas que generan suficientes ingresos para permitir que el propietario cubra las necesidades básicas de * Los programas que se organizan en torno a pequeños grupos informales de empresas de tamaño similar son los más apropiados.
NIVEL III	<ul style="list-style-type: none"> * Empresas muy pequeñas que tienen posibilidades de prosperar e incorporarse al sector formal * Programas que ofrezcan ayuda a personas independientemente son los más apropiados
NIVEL IV	<ul style="list-style-type: none"> * Empresas pequeñas a medianas del sector formal * Graduación hasta alcanzar la ayuda financiera bancaria, capacitación avanzada, y asistencia técnica cobrando honorarios a los usuarios
NIVEL V	<ul style="list-style-type: none"> * Empresas medianas * Asistencia financiera proporcionada por la banca comercial, capacitación avanzada, y asistencia técnica.

Las circunstancias son más complejas debido a ciertas consideraciones económicas y sociales que prevalecen en el Ecuador. Debería impartirse la capacitación al SME por razones económicas o sociales? Como lo habían indicado algunas fuentes de este estudio, las organizaciones de servicio al SME combinan y a veces confunden sus programas. Según se analizará más adelante, el enfoque principal de la agenda de capacitación afectará considerablemente a las estrategias de capacitación que se utilicen.

La Tabla 2 contiene una sinópsis de las consideraciones estratégicas que quienes tomen decisiones deben contemplar al considerar estas opciones.

Los autores de *Seeking Solutions* también han identificado cuatro elementos principales que se encuentran más frecuentemente formando parte de un

TABLA 2

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

NIVELES	ECONOMICO	SOCIAL
NIVEL I Marginal	Subsistencia	Asistencia
NIVEL II Básico	Viabilidad	Cohesión
NIVEL III Capacidad Expansión empleos	Acumulación	Generación
NIVEL IV Próspero	Sustentabilidad	Integración
NIVEL V Sostenido	Potencial Exportación	Bienestar

programa de ayuda empresarial. Estos son 1) ayuda financiera, 2) ayuda técnica/extensión, 3) capacitación, y 4) promoción social. De acuerdo con los autores, las varias instituciones de recursos combinan estos cuatro elementos de varias maneras y en diversas secuencias:

"Las combinaciones que se llevan a la práctica en particular y las secuencias en la entrega de servicios son instructivas a manera de formas alternas de ayuda. Sin embargo, cuando se las combina para conformar modelos particulares, pueden diferenciarse en cuán adecuados son para satisfacer las necesidades de ciertos tipos de clientes."

Los mismos autores delinear seis modelos principales que la mayor parte de las instituciones de recursos en el mundo utilizan al trabajar con la micro-empresa:

- Ayuda Financiera Individual;
- Ayuda Financiera y Técnica Integral/Promoción Social;
- Ayuda Financiera, Asistencia Técnica y Capacitación Individual de manera integrada y en secuencia;
- Ayuda Financiera, Asistencia Técnica, y Ayuda Financiera Individual Integrada y en Secuencia;
- Promoción Social orientada Hacia el Grupo, Ayuda Financiera, y Asistencia Técnica; y
- Capacitación.

Como se podrá observar a continuación, cuatro de estos modelos son los que se utilizan predominantemente en el Ecuador.

Objetivo del Estudio

El propósito del estudio es el de determinar la eficacia de la capacitación y asistencia técnica en general, y de los diferentes enfoques de capacitación y asistencia técnica utilizados por las varias ONGs, y la formulación de recomendaciones a USAID/Ecuador sobre el enfoque que deberá utilizarse a futuro en las actividades de capacitación y asistencia técnica dentro de la gestión de apoyo.

Los temas específicos que deberán cubrirse incluyen: la necesidad, demanda efectiva, y limitaciones para la obtención de capacitación, asistencia técnica y servicios de asesoría entre las MEs; la eficacia e impacto de los varios enfoques alternos para acometer las actividades de capacitación y asistencia técnica, el beneficio marginal de proporcionar capacitación y asistencia técnica a las MEs mediante programas tipo NGO, la conveniencia de combinar crédito con capacitación y asistencia técnica o de administrar dichos elementos como actividades independientes, y la capacidad de desarrollar actividades de capacitación y asistencia técnica que sean auto-suficientes financieramente hablando.

Producto

El estudio proporciona resultados, conclusiones y recomendaciones sobre: la calidad y relevancia de las diversas actividades de capacitación y asistencia técnica; la conveniencia de uniformar o normar los contenidos de cursos; la conveniencia de normar los manuales de capacitación; la conveniencia de diseñar diversos programas de capacitación para diferentes sectores y subsectores del SME; y la función idónea del GDE en el financiamiento y apoyo a los servicios de capacitación, asistencia técnica y asesoría.

Metodología

La metodología utilizada fue la siguiente:

- Revisar y documentar las características salientes de los varios enfoques que le asisten a la provisión de capacitación, asistencia técnica y servicios de asesoría proporcionados por las instituciones;
- Revisar y analizar las estadísticas de desempeño y los problemas y limitaciones confrontados;
- Evaluar la sustentabilidad financiera de los servicios de capacitación, asistencia técnica y servicios de asesoría ofrecidos por las varias instituciones;
- Hacer una encuesta a beneficiarios como parte de la encuesta a beneficiarios de DAI para apreciar la necesidad y demanda existente para capacitación y asistencia técnica por parte de los beneficiarios.

Las instituciones que proporcionan capacitación y/o asistencia técnica quedan enumeradas en el Anexo A. El cuestionario contenido en el Anexo B ha sido diseñado y llevado a cabo por algunas instituciones. Este estudio depende en gran medida de datos empíricos obtenidos de tres estudios recientemente llevados a cabo en 1990 sobre los beneficiarios del SME.

- El Estudio CARE/Valinmer conducido en 1990 para varias instituciones del programa MICROS. Un resumen de varios resultados del estudio consta en el Anexo C.
- También se llevó a cabo en 1990 una encuesta entre las instituciones y beneficiarios de UNEPROM bajo los auspicios de USAID/Ecuador. Un resumen de los resultados consta en el Anexo D; y
- La Encuesta de *Development Alternatives (DAI)* llevada a cabo en Agosto de 1990 que sirve de base para éste y otros estudios de la micro-empresa. Los resultados de la encuesta se han incorporado a este estudio.

DESCRIPCION Y EVALUACION DE LA CAPACITACION PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Contexto de la Capacitación

La capacitación dentro del contexto ME del Ecuador es bastante compleja. Un destacado experto Ecuatoriano en materia del SME que cuenta con amplia experiencia en la capacitación de clientes pertenecientes al SME lo resumió así:

"Hay que darse cuenta de que una gran mayoría de micro-empresas se iniciaron a medida que familias del sector rural emigraban a los barrios marginales de Quito y Guayaquil huyendo de su pobreza rural. Establecieron estos pequeños talleres en los barrios marginales de Mapasingue y el Guasmo en Guayaquil y también en el Comité del Pueblo y los barrios del Sur en Quito. Muchos de ellos podían a duras penas leer y contaban con pocas destrezas. Un segundo grupo ha vivido en las ciudades pero en realidad solamente han hecho una vida de subsistencia a través de pequeños talleres de carpintería, zapaterías, y tiendas semejantes. Solo unos pocos negocios han tenido la oportunidad de ampliarse y desarrollarse en el largo plazo. Capacitación? Esta gente necesita primero contar con destrezas básicas para producir algo que valga la pena comprar. En segundo lugar, no saben cómo vender sus productos y deben competir unos con otros para conseguir los mismos clientes. El esfuerzo de capacitación debe realizarse pero resulta muy dificultoso."

César Alarcón de la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (FED) añade al análisis anterior la identificación de 10 limitaciones y obstáculos que confronta el SME, que son:³

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1. Falta de capital y crédito; | 6. Fijación de Costos; |
| 2. Acceso a y niveles de crédito; | 7. Confusión de libros; |
| 3. Capacidad de pago; | 8. Inversiones; |
| 4. Control de calidad; | 9. Comercialización; y |
| 5. Capacidad administrativa; | 10. Represión y Persecusión |

Tomando estas 10 limitaciones como un todo, está claro que el sector informal ha encontrado varios y serios problemas que no pueden resolverse con la capacitación. Alarcón concluye que cualquier programa de ayuda para el desarrollo debe tomar en cuenta estas limitaciones y obstáculos si se desea introducir mejoras al sector informal del Ecuador.

³César Alarcón Costta. *Sector Informal: Problema o Solución?*

Alcance y Acceso

El énfasis que se ponga a la acción afirmativa para proporcionar crédito, capacitación y asistencia técnica para alrededor de 300.000 MEs en el Ecuador dió inicio a fines de la década de 1970 y principios de la década de 1980. Algunos observadores puntualizan que sí habían existido programas de apoyo que anteriormente respondían al SME rural en la década de 1950 bajo la gestión de la Misión Andina. El trabajo pionero fue iniciado posiblemente con el Banco del Pacífico de Guayaquil, seguido por la FED en Quito y la Fundación Eugenio Espejo (FEE) en Guayaquil. El primero constituía un empeño independiente mientras que las últimas dos contaban con el apoyo y asistencia técnica de Acción/AITEC y el financiamiento tanto de USAID/ Ecuador como del Banco Interamericano de Desarrollo. Comenzaron sus esfuerzos en los barrios marginales de Quito y Guayaquil, respectivamente.

La Corporación Financiera Nacional (CFN) creó FOPINAR en 1982 con el afán de promover la ayuda financiera para negocios pequeños e intermedios. Otro impulso importante dio inicio en 1984 cuando se comenzó el programa de UNEPROM bajo el amparo del Ministerio del Trabajo durante la Presidencia de Febres Cordero. Ese programa fue diseñado para coordinar la gestión de ONGs Ecuatorianas para la provisión de capacitación y asistencia técnica a las MEs y para que presten asesoría en cuanto a asistencia financiera. Este esfuerzo fue llevado a cabo bajo el Programa de Desarrollo para la Pequeña Empresa iniciado por USAID/Ecuador que en 1983 principió a prestar apoyo a FEE y a FED y luego prosiguió con un programa mayor para trabajar en ciudades secundarias. En 1988, el Ministerio de Bienestar Social creó CONAUPE para desempeñar otra función importante dentro del desarrollo ME, esta vez bajo la Presidencia de Borja, con la intención de coordinar la capacitación con ONGs y a través de instituciones financieras.

La combinación de esfuerzos por parte de instituciones donatarias internacionales tales como USAID/Ecuador, BID y el Banco Mundial en apoyo del SME del Ecuador ha creado un importante capítulo dentro del desarrollo micro-empresarial en el país. Se ha producido lo que se ha dado en llamar una "industria de expansión" tanto en el sector público como en el privado que las ONGs han creado y mantenido para proporcionar asistencia financiera, capacitación y asesoría técnica al SME. Varios otros bancos comerciales también han principiado a proporcionar ayuda financiera a negocios del SME. Actualmente existen alrededor de 40 ó 50 diferentes instituciones que desempeñan importante función en el desarrollo micro-empresarial del país.

SECAP, una agencia gubernamental semi-autónoma ha proporcionado capacitación a aproximadamente 20.000 personas del SME que pueden incluir tanto a empleados a sueldo como a gerentes, y 5.322 personas que durante los últimos cinco años han participado en su programa llamado de "capacitación popular". Sus actividades de capacitación no se vinculan necesariamente con la ayuda financiera. Su objetivo general es el de proporcionar una amplia escala de "capacitación popular" para participantes del SME en campos tales como administración, producción, comercialización y aspectos técnicos específicos.

CENAPIA, otra agencia gubernamental semi-autónoma, también ha proporcionado capacitación a alrededor de 10.000 personas del SME durante los últimos 10 años. Su capacitación se centra y dirige hacia los artesanos del SME.

El Instituto de Capacitación para la Pequeña Empresa Industrial (INCAPI) es una nueva organización iniciada con financiamiento de la AID para mejorar la mano de obra calificada existente

en la zona de Guayaquil. Se supone que INCAPI también debe desempeñarse como intermediario para la prestación de servicios de capacitación dentro de la Provincia del Guayas. El Instituto de Capacitación de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (INCAPI) realiza un trabajo similar dentro de la Provincia de Pichincha. Ambas instituciones llegan a clientes que normalmente se encuentran a niveles que están por sobre los de la micro-empresa.

Las demás instituciones Ecuatorianas, todas privadas, han proporcionado capacitación a alrededor de 42.000 personas del SME durante los últimos cinco años.

La Tabla 3 proporciona un resumen de la magnitud que la capacitación para micro y pequeños empresarios ha asumido durante los últimos cinco años.

TABLA 3
MAGNITUD DE LA CAPACITACION PARA EMPRESAS DEL SME

Programa Regular del SECAP	20.000
Programa de Capacitación Popular del SECAP	5.322
CENAPIA	10.000
Programa de UNEPROM	16.000
Programa de CONAUPE	5.400
Afiliados de Acción/AITEC	9.000
Afiliados de Carvajal	3.500
Otros	10.500
Total	79.722

Nota: Existe una duplicación desconocida de estos datos.

Alrededor de 80.000 participantes del SME han recibido algún tipo de capacitación durante los últimos cinco años, capacitación que ha sido proporcionada por instituciones dedicadas al apoyo del SME. Debido a que este número de personas incluye muchos empleados a sueldo, miembros de familias, no-gerentes, así como a aquellos que toman diversos cursos de capacitación, el número real de gerentes del SME probablemente alcance a los 30.000. Exceptuando a SECAP y CENAPIA, las instituciones NGO reportan haber capacitado a 42.000 personas del SME (del total de 700.000 es decir el 14 por ciento) durante los últimos cinco años. El Anexo E detalla un resumen de las instituciones que proporcionan capacitación a los clientes del SME.

Etapas de las Actividades de Capacitación

Los enfoques de capacitación que se utilizan en el Ecuador siguen seis pasos:

1. Promoción entre los clientes del SME;
2. Inscripción en un Curso Básico;
3. Ejecución del Curso Básico;
4. Seguimiento;

5. Ejecución de Cursos Avanzados; y
6. Asistencia Técnica.

Esta descripción de las etapas de capacitación constituye un proceso complejo que es común a la mayoría de los programas de capacitación en el Ecuador. El lector conocedor de la materia reconocerá inmediatamente en su propia experiencia la manera cómo las varias organizaciones, agencias donatarias internacionales, instituciones de ayuda técnica y demás instituciones de servicio al SME enfocan de diferente manera estos seis elementos para cada programa de capacitación. Esta sinópsis combinada con asistencia financiera y otros servicios se torna aún más compleja.

La Tabla 4 proporciona los cuatro modelos de capacitación y asistencia técnica que se ofrecen en el Ecuador.

TABLA 4
MODELOS DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA EN EL ECUADOR

Modelo 1.	Orientación de Grupo, Promoción Social, Ayuda Financiera, Capacitación, y Asistencia Técnica
Modelo 2.	Capacitación, Asistencia Técnica y Referencia de Ayuda Financiera Integrada y en Secuencia
Modelo 3.	Ayuda Financiera
Modelo 4.	Únicamente Capacitación

Existen diferencias operativas que se relacionan a las diferentes clases de capacitación que se basan en las seis etapas mencionadas y los cuatro modelos de capacitación y asistencia técnica. La Tabla 5 delimita este fenómeno.

TABLA 5
ENFOQUES DE CAPACITACION Y MODELOS DE SERVICIO UTILIZADOS POR INSTITUCIONES DE RECURSOS

ENFOQUE/CAPACITACION	MODELO NO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4
Promoción	Alta	Alta	NA	Baja
Inscripción	Alta	Alta	NA	Alta
Ejecución	Alta	Alta	NA	Alta
Seguimiento	Mediano	Mediano	NA	Bajo
Curso Avanzado	Bajo	Bajo	NA	Bajo
Asistencia Técnica	Mediano	Mediano	NA	NA

Modelos Utilizados por Instituciones de Recursos

Siguiendo el Modelo 1 anterior, varias instituciones combinan capacitación, asistencia técnica y ayuda financiera dentro de un enfoque integrado para proporcionar servicios a los clientes del SME. Este grupo de instituciones sigue un programa integral que imparte capacitación antes de extender

crédito y contempla la capacitación como un requisito para recibir la ayuda financiera. Las instituciones que primordialmente utilizan este enfoque son:

Fundación Guayaquil
 Fundación Ecuatoriana de Desarrollo
 Fundación Eugenio Espejo
 INSOTEC
 Banco del Pacífico
 Fundación Banco Popular

Si bien las prácticas varían entre estas instituciones, las siguientes similitudes las ubican dentro de la misma categoría.

1. **Promoción.** Las instituciones ponen mucho interés en la promoción que se hace entre clientes del SME para sus programas. Los promotores entrenados normalmente sostienen reuniones informales con cinco o diez posibles clientes MEs al mismo tiempo. El programa se explica en detalle. Las instituciones "dirigen" su acción en esta etapa ya que se encuentran en busca de los clientes más progresistas. En la mayoría de los casos, las instituciones informan a posibles clientes respecto a la disponibilidad de crédito a través de sus instituciones.
2. **Inscripción o Matrícula en el Curso.** Los clientes del SME llenan un formulario de registro que sirve como un diagnóstico mínimo sobre sus empresas.
3. **Ejecución del Curso.** Los cursos abarcan desde cuatro horas (Banco del Pacífico) hasta 40 horas con la FED y FEE. Todos enfatizan conceptos generales de administración y contabilidad básica.
4. **Seguimiento.** Las visitas de seguimiento hacen hincapié en aspectos de crédito, cambios gerenciales y problemas en general que confrontan las empresas.
5. **Cursos Avanzados.** Todas las organizaciones, a excepción del Banco del Pacífico, ofrecen cursos más avanzados a sus clientes del SME.
6. **Asistencia Técnica.** Todas las organizaciones, a excepción del Banco del Pacífico cuentan con un programa de asistencia técnica sistemática para los clientes del SME.

El enfoque sistemático de la Fundación Guayaquil precisa que participantes cuidadosamente seleccionados tomen parte en un breve curso "conceptual" antes de recibir un nivel de crédito mínimo. Los participantes reciben crédito después del curso inicial y "gradualmente" pasan a niveles más altos de crédito con capacitación más específica. El curso inicial tiene una duración de 10 horas y los participantes reciben un crédito por S/85.000.

Tanto la FED como la FEE ofrecen programas similares. Los participantes del SME deben tomar los programas de capacitación antes de recibir crédito. Ambas instituciones proporcionan un curso inicial de 40 horas de administración básica que incluye contabilidad, administración, finanzas, utilización de crédito, y relaciones humanas. Han desarrollado sus propios materiales y cuentan con sus propios instructores.

INSOTEC sigue el mismo patrón que el anterior con una promoción agresiva en el SME desde sus oficinas regionales ubicadas en Quito, Santo Domingo, Manta/Portoviejo, Quevedo, Esmeraldas y Ambato. Los clientes del SME toman un curso inicial de 20 horas con los materiales didácticos e instructores de INSOTEC.

El Banco del Pacífico y la Fundación Banco Popular tienen un curso inicial similar de 4 horas y 10 horas de duración, respectivamente, antes de que los clientes del SME reciban un crédito de sus respectivos bancos.

En los últimos ocho años se han creado por sobre 30 instituciones NGO que prestan capacitación y asistencia técnica y canalizan crédito bajo los conceptos del Modelo 2. Dichas instituciones cuentan con el apoyo financiero de AID o de los programas gubernamentales de UNEPROM y CONAUPE. Los programas son los siguientes:

- Fundación Carvajal y Afiliados;
- UNEPROM y Afiliados; y
- CONAUPE y Afiliados.

A menudo las organizaciones de capacitación y asistencia técnica proporcionan capacitación pero mantienen vinculación con instituciones financieras que proporcionan el crédito. Este procedimiento es por demás común en algunas instituciones NGO tales como Fundación Carvajal y Afiliados, UNEPROM y Afiliados, y CONAUPE y Afiliados. En el caso de la Fundación Carvajal y Afiliados, los clientes son identificados, capacitados y referidos a la institución financiera que les proporciona la ayuda financiera.

UNEPROM cuenta con 15 afiliadas NGO hasta 1989 y otras nueve NGOs iniciaron labores a fines de 1989 y principios de 1990 para promocionar en el SME los cursos de capacitación y matricularlos en ellos. Los cursos de capacitación incluyen administración de empresas, contabilidad, relaciones públicas, utilización de crédito, y aspectos legales implicados en la constitución de una ME. Las NGOs envían clientes/beneficiarios a un banco comercial para que reciban la respectiva ayuda financiera.

CONAUPE sigue un procedimiento similar con 29 NGOs que promocionan, reclutan, capacitan y refieren clientes al Banco Central para que reciban ayuda financiera.

Estas tres NGOs difieren algo con respecto a capacitación. Las similitudes de sus enfoques incluyen:

1. **Promoción.** Las instituciones NGO promueven agresivamente a los clientes del SME y tratan de incorporarlos a sus programas de capacitación. La preocupación principal radica en la capacitación ya que las NGOs perciben pago por los cursos de capacitación que imparten.
2. **Inscripción en los Cursos.** Utilizan diversos instrumentos de matrícula, dependiendo de las posibilidades de ayuda financiera que existan.

3. **Ejecución del Curso.** La mayor parte de las organizaciones utilizan programas de capacitación de 20 horas de duración sobre aspectos que incluyen administración básica, contabilidad, comercialización y utilización de crédito.
4. **Seguimiento.** Los promotores utilizan el seguimiento casi exclusivamente para fines de supervisión de crédito.
5. **Cursos Avanzados.** Varias ONGs proporcionan cursos avanzados en campos específicos relativos a mercadeo/ventas y contabilidad.
6. **Asistencia Técnica.** Los afiliados de Fundación Carvajal llevan a cabo supervisión de crédito.

Ciertas instituciones proporcionan ayuda financiera pero no capacitación, de acuerdo al **Modelo 3**. Normalmente, éstas corresponden a instituciones prestamistas gubernamentales así como a varios bancos comerciales. Sin embargo, en algunos casos los bancos comerciales también reciben a clientes del SME que les han sido referidos por ONGs.

Banco Nacional de Fomento
 Banco del Pichincha
 Banco La Previsora
 Banco Consolidado

El Banco Nacional de Fomento proporciona ayuda financiera únicamente y opina que sencillamente existen demasiados clientes del SME como para justificar la organización de un programa de capacitación. EL BNF percibe su rol estrictamente como una institución que otorga crédito. El BNF no cuenta con un plan coordinado con el SECAP o CENAPIA para combinar operaciones de crédito con actividades de capacitación. Los demás bancos comerciales proporcionan asistencia financiera mediante su propia promoción o a través de referencias enviadas por las fundaciones.

Dos instituciones del sector público, SECAP y CENAPIA, proporcionan capacitación pero no así ayuda financiera, según los conceptos del **Modelo 4**.

SECAP es la institución nacional de capacitación de nivel medio en el Ecuador. Constituye la más grande institución de capacitación a nivel medio en el país y ha venido recibiendo el apoyo del Banco Mundial, y el financiamiento de ILO durante muchos años. El SECAP no relaciona su función de capacitación con la de apoyo financiero. En realidad, existe muy poca coordinación entre el SECAP y las instituciones que otorgan crédito. SECAP proporciona capacitación a más de 20.000 pequeños y medianos empresarios al año en una gran variedad de cursos.

En 1989, el SECAP inició un nuevo programa para proporcionar capacitación que esté mejor orientada hacia los participantes del SME. Ofrecen tres cursos en a) formación básica de supervisores, 2) gerentes industriales a nivel de mandos medios y 3) administración y dirección de empresas para la pequeña y mediana empresa. Durante el primer año los tres cursos fueron ofrecidos 154 veces en beneficio de 2.404 participantes.

CENAPIA es una institución gubernamental semi-autónoma que proporciona cierto nivel de capacitación y asesoría técnica a participantes del SME. Tradicionalmente, CENAPIA ha trabajado

con grupos de artesanos y durante los últimos diez años se ha constituido en un actor menor del movimiento del SME.

Alternativas de Capacitación

Este estudio descubrió que las instituciones Ecuatorianas se han adaptado y han adoptado sus estrategias de capacitación tanto de la Fundación Carvajal como de Acción/AITEC. La Tabla 6 muestra estas dos estrategias de desarrollo.

TABLA 6
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE FUNDACION CARVAJAL Y ACCION/AITEC

ENFOQUE CARVAJAL

1. Paquete de capacitación de seis meses que incluye contabilidad, costos, mercadeo/ventas, proyectos de inversión, administración y análisis financiero.
2. Se pide a los clientes participar en cursos administrativos diseñados para enseñar a los micro-empresarios cómo manejar sus propios negocios.
3. Cada clase es impartida por un instructor y cuenta en el mejor de los casos con 15 a 20 personas que participan activamente en discusiones relativas a sus propios negocios a medida que trabajan con su material didáctico.
4. El participante paga por el curso. A veces se trata de que los participantes no opten por el crédito.
5. Los participantes pueden formular pedidos de crédito al finalizar el curso. El programa MICROS no otorga crédito directamente a los clientes.
6. La asistencia técnica que se da durante el seguimiento complementa los cursos y los participantes deben estar de acuerdo en colaborar con los asesores técnicos.

ENFOQUE DE ACCION/AITEC

1. El programa se ofrece a personas que han demostrado tener talento empresarial y que cuentan con experiencia empresarial de por lo menos un año.
 2. Un enfoque gradual mediante el cual el participante toma cursos de capacitación sobre administración básica y luego progresa hacia niveles más avanzados.
 3. Se imparte un breve curso de una semana de duración sobre la administración de pequeñas empresas.
 4. Los costos iniciales de capacitación son gratis pero el participante paga una vez que el crédito es concedido y lo paga conjuntamente con el crédito. Típicamente, aquellos participantes del SME quienes no reciben crédito tampoco pagan por el curso.
 5. En principio los participantes pueden ser elegidos para obtener préstamos pequeños y gradualmente van progresando hasta calificar para préstamos mayores a medida que pagan por préstamos anteriores.
 7. Se precisa que los clientes mantengan cuentas de ahorro en bancos comerciales.
-

La revisión institucional identificó tres alternativas de capacitación: Capacitación Amplia para el SME, Capacitación Gerencial y Administrativa, y Capacitación Técnica.

Capacitación de Amplio Espectro sobre el SME

El ejemplo que mejor define el enfoque más amplio sobre capacitación ME es el procedimiento integrado que utiliza la Fundación Guayaquil. La institución se preocupa por "concientizar" a los participantes en cuanto al objetivo del curso que es el de cambiar actitudes y comportamientos de los participantes para convertirlos en "empresarios." El énfasis que se dá involucra a la persona toda. Esta capacitación es de índole motivacional. El enfoque enfatiza el hecho de que los gerentes de micro empresas deben asumir control de sus vidas. La dotación de destrezas básicas constituye algo secundario con respecto a la estrategia global de la capacitación.

Capacitación Gerencial y Administrativa

Este enfoque popular incluye cursos introductorios y básicos en contabilidad, procedimientos legales, mercadeo, relaciones humanas, y administración general de una micro-empresa. Este enfoque lo llevan a la práctica el 80 o 90 por ciento de todas las organizaciones en el Ecuador.

El Estudio de Beneficiarios llevado a cabo por DAI cuestionó a los clientes del SME respecto a los temas que habían sido tratados como parte de su capacitación inicial o básica. La encuesta abarcó a beneficiarios provenientes de 25 instituciones diferentes. Los encuestados manifestaron haber recibido capacitación en:

Mantenimiento de libros	26%
Combinación de Temas	20%
Comercialización	17%
Administración General	14%
Producción	8%
Ventas	7%
Utilización de Crédito	2%
Otros	6%

Todos estos beneficiarios se refieren a los programas de capacitación básica que ofrecen las fundaciones.

Capacitación Técnica

La capacitación técnica constituye instrucción avanzada en aspectos tales como producción, mercadeo y ventas. Dicha capacitación normalmente tiene lugar después de haberse realizado el programa básico de capacitación micro-empresarial. Unas pocas instituciones NGO de capacitación así como el SECAP proporcionan capacitación especializada en curtiembres, metal-mecánica y demás campos técnicos similares. Los participantes deben pagar para asistir a los cursos. Buenos ejemplos son FEE, FED, Fundación Guayaquil e INSOTEC.

Perfil del Participante en Actividades de Capacitación

La Tabla 7 proporciona datos provenientes de la Encuesta de Beneficiarios realizada por DAI con respecto a clientes del SME quienes participan en los programas de capacitación.

TABLA 7
PERFIL DEL PARTICIPANTE EN ACTIVIDADES DE CAPACITACION

	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
EDAD		
28 Años o Menos	50	15
28-35 Años de Edad	115	34
36-41 Años de Edad	79	23
42-50 Años de Edad	64	19
51 o Más	33	9
NIVEL EDUCATIVO		
Escuela Primaria	115	34
Colegio Secundario	171	50
Superior	56	16
TOTAL ACTIVOS		
Hasta S/. 750.000	62	18
S/. 751.000 - 1'500.000	60	18
S/. 1'501.000- 3'000.000	86	25
S/. 3'001.000- 6'000.000	59	18
Más de S/. 6'000.000	70	21
Fuente: Encuesta de Beneficiarios DAI		

Necesidades de los Beneficiarios

Casi todos los empresarios del SME entrevistados en las varias encuestas aplicadas manifiestan su interés por recibir capacitación. Este resultado fue anotado tanto en los estudios CARE/Valinmer como en los de DAI. Se percibe la necesidad de capacitación en casi el 100 por ciento. Los empresarios del SME desean recibir capacitación en administración de empresas, ventas y mercadeo, así como el control financiero de sus operaciones. La Encuesta a Beneficiarios de DAI concluye que el 84 por ciento de los beneficiarios del SME y el 74 por ciento de los empresarios pertenecientes al grupo de control tienen necesidad de recibir capacitación para mejorar sus empresas. La Tabla II-7 muestra la jerarquía de las necesidades de acuerdo a la frecuencia con que las perciben los empresarios del SME.

TABLA 8
NECESIDADES DE CAPACITACION SEGUN LOS EMPRESARIOS DEL SME

Tipo de Capacitación	Beneficiario	Control
Administración General	23%	22%
Técnicas de Producción	20%	23%
Mercadeo/Ventas	20%	18%
Mantenimiento de Registros/Libros	19%	13%
Gerenciamiento	5%	4%
Utilización de Crédito	4%	4%
Leyes y Regulaciones	1%	2%
Otros	7%	15%

Fuente: Encuesta a Beneficiarios de DAI

Evaluación de la Demanda

La demanda por capacitación se mide de acuerdo al número de empresarios quienes buscan oportunidades de capacitación por parte de varias instituciones. No existe una fuerte demanda para programas de matriculación voluntaria. El estudio CARE/Valinmer reveló que únicamente alrededor del 15 por ciento de los micro-empresarios recibiría programas de capacitación que no tengan vinculación alguna con el crédito.

En casos para los cuales la capacitación constituye un requisito para obtener crédito, ambos estudios revelan que sobre el 85 por ciento de los empresarios del SME optaría por el programa de capacitación. Obviamente existe una fuerza de atracción en este elemento.

Los niveles de deserción son bajos cuando la capacitación viene combinada de crédito. El estudio CARE/Valinmer reveló que únicamente el 10 por ciento de los participantes deja el programa de capacitación una vez que se ha matriculado. Dicha tasa es baja y se la logra al vincular las actividades de capacitación con la obtención de crédito.

Limitaciones para las Actividades de Capacitación

Los principales obstáculos que se identificaron en cuanto a la posibilidad de recibir capacitación eran la disponibilidad, acceso a la misma y tiempo. El número de programas de capacitación que se estaban dando eran bastante limitado. Normalmente los programas de capacitación que se toman en locales específicos pueden ser distantes de los lugares de trabajo de los gerentes del SME. En algunos casos los gerentes deben viajar en bus durante hasta una hora para asistir a programas de capacitación de dos horas de duración por noche. Los gerentes micro-empresariales por lo general pueden costearse sus cursos en la noche. En muchos casos encuentran que el tiempo de capacitación los despoja del tiempo libre que dedican a otras actividades.

El Estudio de Beneficiarios de DAI pidió a los grupos de control que contestaran por qué no habían recibido asistencia técnica, capacitación, o ayuda financiera de una de las NGO o instituciones de ayuda. Contestaron así:

Falta de conocimiento respecto al programa	49%
No necesitaban ayuda	9%
Falta de confianza en las instituciones	7%
Falta de tiempo	18%
No valía la pena el esfuerzo	2%
No emitieron opinión	6%
Otras	9%

Con respecto a las respuestas de beneficiarios del SME, dentro de la misma encuesta, el 60 por ciento coincidió en que la falta de tiempo constituía el principal obstáculo; 9 por ciento se sentía limitado por la ubicación y la disponibilidad general de un programa de capacitación dentro de su zona.

Costos de Capacitación

Las encuestas demuestran que los costos de capacitación no parecen ser un limitante para los empresarios del SME. El estudio CARE/Valinmer demuestra que los microempresarios consideran que los costos de capacitación son más o menos justos. Dicho estudio demostró lo siguiente:

- El costo promedio de un programa de capacitación dentro de la encuesta correspondió a S/.4.400 (\$4.89) por un curso básico promedio de 20 horas, es decir S/.220 por hora (\$.24); y
- Algunos NGOs fijan honorarios de capacitación de aproximadamente S/.10.000 (\$11.11) para un curso de 20 horas, es decir alrededor de S/500 por hora (\$.56).

El concepto de que los participantes del SME paguen por el entrenamiento que reciben constituye un hecho aceptado. Los participantes pagan ya sea al inicio de la capacitación o hacen que los costos de capacitación se apliquen como parte de los costos administrativos al momento de recibir la ayuda financiera. Esta última opción resulta más ventajosa para el cliente.

Las tres encuestas documentan la capacidad y voluntad de los clientes del SME para pagar por la capacitación recibida. El estudio CARE/Valinmer demostró que los clientes creían que los costos de capacitación eran justos y podrían incrementarse hasta por un 20 por ciento. La encuesta de UNEPROM reveló que los costos de capacitación no eran prohibitivos para los clientes.

El Estudio de Beneficiarios de DAI demostró que definitivamente los propietarios de ME están dispuestos a pagar por sus cursos de capacitación de la siguiente manera:

- 80 por ciento de todos los gerentes del SME manifestó que pagaría por su capacitación;
- 10 por ciento no estaba dispuesto a pagar;
- 10 por ciento estaba indeciso; y
- No existían diferencias importantes entre las reacciones de los beneficiarios y las de los grupos de control (80 por ciento vs 78 por ciento) que estaban dispuestos a pagar por la capacitación.

Esto significa que existe una buena reserva y oportunidad de ampliar las actividades de capacitación. Esto también podría ir en apoyo de las afirmaciones de directores de NGO en el sentido de que los gerentes micro-empresariales desean y están dispuestos a pagar por su capacitación.

Duración de la Capacitación

La duración de la capacitación no parece ser un limitante aunque muchos participantes según el estudio Valinmer manifestaron que la limitación de tiempo constituía un factor que repercutía en la imposibilidad de asistir a cursos de entrenamiento. Claramente, el 85 por ciento de los participantes manifestó que la duración de la capacitación se aproximaba a lo correcto.

El Estudio de Beneficiarios de DAI dió los siguientes resultados con respecto a la duración del curso:

- 37 por ciento de los propietarios de ME prefería cursos cortos con miembros del mismo subsector;
- 28 por ciento prefería cursos cortos con combinación de grupos de sectores;
- 24 por ciento prefería cursos más largos de más de 80 horas de duración;
- 4 por ciento prefería seminarios informales y esporádicos.

En general esta encuesta va en apoyo de lo que la mayor parte de las instituciones NGO llevan a la práctica en la actualidad. Se encuentran proporcionando cursos a corto plazo tanto para subsectores combinados como para subsectores específicos. La encuesta también indica que los propietarios de ME desean asistir y de hecho lo harían, a cursos de capacitación más largos.

En esa misma encuesta, los beneficiarios del SME tomaron estos cursos con las siguientes duraciones:

10 Horas o menos	8%
11-20 Horas	17%
21-30 Horas	23%
31-50 Horas	28%
51-80 Horas	17%
Más de 80 horas	4%

Combinación de Crédito con Capacitación

Existen tanto ventajas como desventajas en la provisión de capacitación combinándola con el factor crédito. Estos datos quedan revelados en las encuestas y entrevistas llevadas a cabo con informantes clave.

Existen ventajas en cuanto a la provisión de programas de capacitación vinculados al crédito. El cliente del SME hace planes por adelantado para el uso de su crédito. Los cursos enfatizan las

buenas prácticas gerenciales, contables, de comercialización y ventas, y los usos prácticos del crédito. Un medio controlado permite al cliente del SME demostrar sus destrezas crediticias. Los enfoques más aceptables son aquellos utilizados por FEE, FED, Fundación Guayaquil, Banco del Pacífico, Fundación Banco Popular e INSOTEC. El cliente del SME progresa gradualmente hasta lograr mayores montos de crédito combinados con capacitación más avanzada. Otras ventajas incluyen la información técnica y papeles de apoyo que los asesores técnicos de ONGs proporcionan en beneficio de los clientes del SME.

Desde luego, también existen desventajas. El fracaso de muchas ONGs por canalizar y referir clientes para la obtención de crédito. Esto crea malas relaciones, dota de poca credibilidad, y nexos débiles dentro del sistema. A menudo, las ONGs desempeñan una función algo paternalista en su relación con los clientes del SME.

Tanto la encuesta de DAI como el Estudio Valinmer revelan que los empresarios del SME desean un programa integrado de ayuda financiera, capacitación y asistencia técnica. Aunque ambos estudios deben revisarse con algún escepticismo debido a la manera como se han planteado las preguntas, sí demuestran que se cuenta con un medio saludable en el cual seguir prestando colaboración integral para el desarrollo.

Existe resentimiento por parte de los clientes del SME que luego de haber sido objeto de la capacitación no recibieron crédito. Ambos programas, de UNEPROM y CONAUPE han sido criticados acremente por los clientes del SME en el sentido de haber prometido ayuda financiera y de no proporcionarla posteriormente. Todas tres encuestas demuestran que a grandes rasgos uno de cada diez clientes del SME de los que participaron en los dos programas recibió crédito. Muchos clientes del SME sienten que las fundaciones NGO están básicamente interesadas en la capacitación "requerida" sin que existan seguridades en cuanto a la concesión de ayuda financiera.

Las cuatro organizaciones dignas de crédito, y siempre hay excepciones a esta regla, son la FED, FEE, la Fundación Guayaquil e INSOTEC. En estos casos más del 90 por ciento de los clientes del SME recibió crédito posteriormente a su capacitación.

Estas mismas instituciones cuentan con los mejores registros en cuanto al pago de préstamos: Fundación Guayaquil (99 por ciento), Fundación Eugenio Espejo (99 por ciento), Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (97 por ciento), e INSOTEC (98 por ciento).

Actividades Autónomas de Capacitación

Parece ser que todas las instituciones NGO de capacitación precisan subsidio en alguna medida. Para aquellas instituciones NGO que reciben honorarios por los servicios de capacitación prestados, esto puede representar a grandes rasgos un 50 por ciento de sus costos de capacitación. La razón principal detrás de esta situación es la de que las líneas de crédito son mínimas de manera que un porcentaje de honorarios de alrededor del 4 ó 5 por ciento sobre el préstamo únicamente representaría alrededor de S/10.000 -S/.20.000 por curso de capacitación. Los costos de capacitación reales por beneficiario fluctúan entre S/.15.000 a S/30.000 por cada 20 horas de curso.

Las agencias donatarias internacionales tales como la Inter-American Foundation se dan cuenta de que la auto-suficiencia para la gestión de capacitación es virtualmente imposible y tienen rubros

específicos para la capacitación de sus clientes. Han llegado a la conclusión de que las líneas de crédito son muy pequeñas para cubrir los costos de capacitación.

Otras ONGs, tales como la Fundación Guayaquil, asumen un enfoque gradualista mediante el cual los costos de capacitación se encuentran altamente subsidiados por su curso inicial y gradualmente van recibiendo menos subsidio a medida que el cliente progresa dentro del programa.

Fuentes allegadas a ONGs opinan que era muy difícil lograr programas de capacitación autónomas. En realidad, nadie pensó que la capacitación sería auto-suficiente. Muchos opinaban que esta capacitación era un bien social similar a la educación pública o a la capacitación ofrecida por el SECAP.

Metodología de la Capacitación

Instructores

Las instituciones de capacitación utilizan varios tipos de instructor. La mayor parte de las instituciones NGO utilizan a estudiantes universitarios avanzados, profesores de colegios, profesores universitarios y demás profesionales que incluyen a abogados, contadores e ingenieros. En su mayor parte estos instructores a medio tiempo se contratan para los programas independientes de capacitación. En algunos casos las instituciones NGO utilizan los mismos instructores que el SECAP.

Las instituciones NGO que mayor trayectoria tienen cuentan con un proceso sofisticado de selección para la contratación de sus instructores. Dichos profesionales deben identificarse con la comunidad del SME. INSOTEC utiliza un sistema de becas mediante el cual los instructores son probados como promotores antes de pasar a dar clases. La Fundación Guayaquil obtiene sus instructores a través de referencias verbales muy detalladas.

Capacitación de Instructores

Normalmente las ONGs cuentan con sus propios instructores de capacitadores. Muchas ONGs con trayectoria han mantenido talleres de capacitación; algunas son auspiciadas por las agencias donatarias internacionales. Normalmente, estas actividades corresponden a uno o dos días de talleres que proporcionan antecedentes en materias técnicas, una revisión de su curriculum, y algún énfasis sobre metodología de la enseñanza.

Existen varios buenos ejemplos de capacitación institucionalizada para instructores. La Fundación Carvajal cuenta con un importante programa de capacitación para instructores a través de su bien establecido programa en otros países. Acción/AITEC prestó considerable atención a este aspecto en los años iniciales de su asistencia técnica a FED y FEE. El Banco del Pacífico hace que sus promotores participen en un programa de capacitación regular en sus centros de capacitación ubicados en Quito y Guayaquil.

En general, se estima que los 400 instructores que existen a nivel nacional reciben muy poca orientación previa antes de dictar clases. La mayor parte de los gerentes de ONGs que se entrevistaron

enfaticaron que una de las principales barreras radicaba en la capacitación de instructores para lograr el éxito del programa.

Materiales de Capacitación

Los materiales de capacitación que se utilizan provienen de una gran variedad de orígenes. Los materiales básicos de capacitación tienen sus raíces en los materiales didácticos que utilizan FEE, FED y la Fundación Carvajal. Pese a que algunas organizaciones NGO manifiestan que sus materiales son originales, al revisarlos, queda relativamente claro que existen raíces comunes a todo el material didáctico que circula en el Ecuador.

UNEPROM ha publicado una serie de "cartillas" para ser utilizadas por los clientes del SME. La FEE fue contratada para escribir esos cuadernos con fondos de UNICEF, los mismos que consisten de 10 a 12 páginas, con un formato de fotonovela, y de fácil utilización. Los clientes del SME se llevan el material a casa para estudiar.

INSOTEC ha desarrollado sus propios materiales didácticos que ha tomado prestado de varias fuentes. También siguen el formato de fotonovela. Además, INSOTEC ha desarrollado un libro de ejercicios en los que los participantes deben buscar soluciones a sus problemas durante el trabajo que se realiza en el aula.

Metodología de la Enseñanza

Los gerentes de NGOs manifiestan que la mayor parte de la capacitación se basa en un enfoque directo de apoyo. El método incluye conferencias, instrucción de aula, y varias técnicas para la solución de problemas. Al entrevistar a 20 gerentes de NGOs, todos manifestaron que la información era tan básica que era necesario simplemente "aleccionar" a los participantes con respecto al tipo de información que debían buscar.

El Estudio Valinmer demostró que el 74 por ciento de los participantes del programa MICROS y el 81 por ciento de los clientes de FED/FEE pensaban que la metodología de enseñanza era adecuada. Claramente, el 90 por ciento en ambos grupos participaría en un programa similar.

El estudio de UNEPROM arrojó resultados similares con el 86 por ciento de los clientes manifestando que las metodologías de la enseñanza eran adecuadas.

Eficacia de la Capacitación y su Impacto

Al evaluar la eficacia de la capacitación y su impacto, que siempre se trataba de un aspecto difícil de estudiar, un enfoque más común es el de definir resultados a cuatro niveles: satisfacción con la capacitación; nuevos conocimientos, destrezas e información adquiridos; cambio en la actitud y una predisposición al cambio y para llevarlo a ejecución; práctica y aplicación de conceptos aprendidos durante el programa de capacitación.

La Tabla 9 muestra los resultados generales que se basan en las evaluaciones derivadas de las encuestas a beneficiarios. Cada encuesta se centró en diferentes factores de eficacia e impacto. Los resultados constantes son a grandes rasgos promedios y un resumen de esos resultados.

TABLA 9
EFICACIA E IMPACTO DE LA CAPACITACION

Satisfacción con la Capacitación	85%
Información Nueva	75%
Disposición con Respecto al Cambio	50%
Cambio Aplicado a la Práctica	15%

Fuente: Encuesta a Beneficiarios de la DAI

Satisfacción con las Actividades de Capacitación

En el primer nivel, las encuestas revelan que los beneficiarios del SME están en general satisfechos con el contenido del curso, con la metodología de la enseñanza, la competencia de los instructores y los materiales didácticos. Esto normalmente constituye un pre-requisito para transferir información a quienes participen de las actividades de capacitación.

La Encuesta CARE/Valinmer, que enfocaba su gestión en este aspecto de capacitación más que las demás encuestas, revela tasas de aceptación por parte de participantes que sobrepasan el 85 por ciento para todos los cuatro factores.

La Encuesta a Beneficiarios de DAI demostró que de los beneficiarios que habían recibido capacitación, el 38 por ciento pensaba que la capacitación era muy buena; 56 por ciento pensaba que la capacitación era buena; y 5 por ciento pensó que la capacitación era promedio. La Encuesta a Beneficiarios de DAI también evaluó el nivel de satisfacción con respecto a las actividades de capacitación según la institución que las proporcionaba. El estudio contaba con 25 instituciones que reconocían haber proporcionado capacitación a los clientes del SME. La Tabla 10 muestra las 21 instituciones enumeradas con el número de casos estudiados (muestra) y el porcentaje de participantes que calificó a la capacitación impartida por dicha institución como ya sea de buena o muy buena.

TABLA 10
NIVEL DE SATISFACCION DE LOS PARTICIPANTES PARA
CON LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION, POR INSTITUCION

INSTITUCION	NO. CASOS	PORCENTAJE
INSOTEC	47	96%
CIPEP	28	93%
FUNDQUEDO	7	100%
NGOS DE CONAUPE	10	100%
NGOS DE UNEPROM	6	100%
SUZHABIT	19	100%
FUNDACION AUSTRAL	13	100%
Banco del Pacífico	23	96%
Fundación Guayaquil	3	100%
FUNDESCOL	10	90%
CEPESIU-CTE	12	92%
SECAP	44	98%
Fundación Banco Popular	17	100%
CORFEC	13	85%
Fundación Simón Bolívar	5	60%
Fundación Quitus	6	100%
Fundación Huancavalica	9	100%
Fundación Rocafuerte	16	100%
FUMICRO	3	100%
Universidad Católica Guayaquil	7	86%
Fundación Ecuatoriana de Desarrollo	44	91%

Fuente: Encuesta a Beneficiarios de DAI

Los niveles de satisfacción demostrados por parte de los participantes son muy altos, con una excepción, demostrando que a este nivel en general los participantes están satisfechos con la capacitación recibida.

Nueva Información

Al segundo nivel, los participantes reportan mayores conocimientos, destrezas y concientización. Para muchos empresarios del SME los cursos de capacitación constituyen el primer contacto que tienen con un programa de capacitación organizado. La encuesta Valinmer/CARE reveló que por sobre el 85 por ciento de los beneficiarios obtuvo nueva información, como podría ser procedimientos contables, administración de negocios y mercadeo/ventas. El 75 por ciento de los participantes de la encuesta DAI respondió que la mayor parte, cuando no toda la información del curso, les era nueva. Las fuentes de NGOs convinieron en que los programas de capacitación proporcionan información inicial que con anterioridad no había estado disponible para los clientes del SME.

Cambio de Actitud

Las entrevistas realizadas con directores de NGOs revelaron que la capacitación contribuyó a lograr cambios en actitudes, es decir convertir a los empresarios de "objetos" a "sujetos". El enfoque de la Fundación Guayaquil enfatiza este concepto "integral de la persona" en lugar enfocar contenidos específicos. Tanto la Fundación Eugenio Espejo como la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo colocan mucho énfasis en este enfoque, hasta cierto punto. El mismo prevalece con menor fuerza en la capacitación auspiciada por el UNEPROM.

El Estudio de Beneficiarios de DAI solicitaba impresiones respecto a la idoneidad de la información recibida:

- 35 por ciento de los participantes pensaba que la mayor parte de la información podría resultar de utilidad práctica;
- 52 por ciento pensó que parte de la información podría aplicarse a sus negocios; y
- 8 por ciento de los entrevistados manifestó que no podrían utilizar nada de lo aprendido.

Cambio de Prácticas

Al cuarto nivel, es decir el de llevar a la práctica lo aprendido, existen ciertos datos que muestran cierta medida de cambios en las operaciones. Estos resultados de la encuesta deben verse con cierto escepticismo ya que ninguno profundizó demasiado como para poder identificar fehacientemente los cambios llevados a la práctica.

El Estudio Valinmer sobre las seis NGOS que proporcionan capacitación bajo el Proyecto MICROS reveló que:

- 35 por ciento de los participantes detalló cambios para una mejor administración; 27 por ciento para obtener mejores ventas; y el 15 por ciento para lograr mejor control de la producción; y
- 39 por ciento de los participantes había percibido algunos cambios en el funcionamiento de la empresa.

El Estudio Valinmer también evaluó el impacto en base a cambios en los aspectos de a) situación legal, 2) mayor número de empleados, 3) cambios en maquinarias y herramientas, 4) adquisición de propiedades, 5) mayores niveles de ventas, y 6) cobertura general de costos. Encontraron los siguientes cambios:

- Ningún cambio importante dentro de las firmas del SME con respecto a su situación legal en base a la capacitación o la ayuda financiera recibidas;
- En cuanto a generación de empleos, aquellos clientes que habían recibido capacitación únicamente acusaban un incremento de .28 empleados durante el período comprendido entre Enero de 1988 y Diciembre de 1989. Esta cifra se eleva al .84 en nuevos empleados para la combinación de ayuda financiera y capacitación;
- En las cinco fundaciones incluidas en la encuesta, se produjo un incremento de 618 nuevos puestos de trabajo durante ese período de dos años; 490 nuevos empleos a través de los programas de FEE y FED durante ese mismo período;
- Con respecto a maquinaria y herramientas, hubo un 140 por ciento de incremento en la reinversión que las micro-empresas realizaron durante este período, para las que recibieron la combinación de ayuda financiera y capacitación; un incremento del 81

por ciento en aquellas que únicamente habían recibido capacitación. Los participantes de FED/FEE acusaron un 80 por ciento de aumento durante el mismo período. El grupo de control para el estudio acusaba un 9 por ciento de incremento en la reinversión para maquinaria y herramientas;

- Virtualmente no se produjeron cambios en la adquisición de bienes raíces durante el período comprendido entre Enero de 1989 y Febrero de 1990. Solamente hubo un 4 por ciento de incremento en la adquisición de propiedades; y
- En ventas, las empresas del SME que recibieron tanto ayuda financiera como capacitación acusaron un incremento en los niveles de venta del 194 por ciento; 62 por ciento para quienes solo recibieron capacitación. El grupo de control acusó un 25 por ciento de incremento durante el mismo período. Los clientes de FED/FEE tuvieron un incremento del 110 por ciento en ventas durante este mismo período. La tasa de inflación correspondió a alrededor del 60 por ciento durante ese mismo lapso, lo cual significa que el incremento en los montos de ventas no obedeció únicamente a la capacitación impartida.

El estudio que UNEPROM hiciera de nueve ONGs participantes en ese programa demostró que únicamente un número promedial de cambios estaban ocurriendo en los negocios de sus clientes del SME, de la siguiente manera:

- Alrededor del 50 por ciento de los beneficiarios había introducido algunos cambios contables en sus empresas a causa del programa de capacitación;
- Existe mucho menor impacto en cuanto a comercialización y prácticas de ventas, y casi ningún cambio con respecto a la situación legal de las empresas;
- El estudio concluye que no se ha puesto suficiente énfasis en la aplicación práctica que coadyuve a imbuir a los empresarios del SME del espíritu necesario que los conduzca a cambiar de prácticas;

El Estudio DAI no pudo apreciar una clara relación causal entre la capacitación y la práctica con respecto a ciertos procedimientos administrativos u operativos. Pese a ello, la encuesta preguntó a cada grupo si se encontraban utilizando ciertos procedimientos contables, con los siguientes resultados:

ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	CONTROL
Mantienen un Libro Mayor	21%	11%
Mantienen un Diario	59%	33%
Mantienen Estados Financieros	25%	12%
Mantienen un Rol de Pagos	16%	7%

El Estudio de Beneficiarios de DAI también recabó datos sobre los niveles de satisfacción que tienen los participantes con respecto a la capacitación, la nueva información recibida, y la utilización

práctica de la capacitación, de acuerdo a edad, nivel de educación, y total de activos de los participantes. La Tabla 11 contiene los resultados de esta evaluación.

TABLA 11
PERFIL DE LA UTILIZACION DE LA CAPACITACION RECIBIDA POR EL PARTICIPANTE
SEGUN EDAD, NIVEL DE EDUCACION, Y MONTO DE ACTIVOS

	NIVEL DE SATISFACCION	INFORMACION NUEVA	UTILIDAD PRACTICA
EDAD			
28 años o menos	96%	80%	40%
28-35 años de edad	92%	66%	39%
36-41 años de edad	94%	72%	43%
42-50 años de edad	98%	83%	47%
Sobre 51 años	100%	85%	45%
NIVEL DE EDUCACION			
Escuela Primaria	97%	86%	31%
Colegio Secundario	95%	72%	47%
Superior	91%	61%	45%
TOTAL ACTIVOS			
Hasta S/. 750.000	95%	81%	31%
S/. 751.000-1'500.000	97%	82%	45%
S/. 1'501.000-3'000.000	98%	77%	41%
S/. 3'001.000-6'000.000	91%	66%	53%
Más de S/. 6'000.000	96%	70%	43%

Fuente: Encuesta a Beneficiarios de DAI

Cabe hacer mención de dos resultados específicos. Parece ser que la capacitación resulta de mayor utilidad cuando los niveles de educación son más altos. Esto puede ser indicativo de que los participantes están en capacidad de asimilar mejor la capacitación a niveles educativos más altos. De la misma manera, también es menor la información nueva que se imparte también cuando los niveles de educación son más altos.

El Estudio de Beneficiarios de DAI, al tratar de identificar los efectos multiplicadores y la distribución de los efectos que produce la capacitación, preguntaron tanto a los beneficiarios del SME como a los grupos de control si conocían a otras personas quienes hayan recibido capacitación recientemente y si la capacitación los había ayudado en sus negocios.

- 38 por ciento de quienes respondieron conocía de alguien que había recibido capacitación mientras que el 55 por ciento no; y 8 por ciento no sabía; y
- 43 por ciento de los beneficiarios del SME conocía a otros que habían recibido capacitación.

Esto significa que existe un nivel intermedio en el efecto de distribución y que podría ser un signo positivo si los gerentes NGO supieran aprovechar la oportunidad para que los beneficiarios se conviertan en proponentes y comuniquen a otros la necesidad de recibir capacitación.

El mismo estudio también cuestionó a los gerentes del SME en cuanto a la combinación de capacitación y asistencia técnica. Aquí se produce una anotación positiva muy importante en el sentido de que la capacitación y la asistencia técnica deben verse como un paquete integrado.

- En general, el 69 por ciento de las personas entrevistadas preferirían una combinación de capacitación y asistencia técnica; 21 por ciento únicamente capacitación, y 3 por ciento preferiría tener únicamente asistencia técnica; y
- Los beneficiarios del SME que por lo menos han recibido capacitación establecen una clara preferencia (74 por ciento) por una combinación de capacitación con asistencia técnica.

El Estudio de Beneficiarios de DAI estableció una encuesta mínima en cuanto a actitud y comportamiento que ayude a definir cambios de actitud al comparar opiniones y actitudes entre beneficiarios del SME y el grupo de control. El cuestionario se basaba en preguntas validadas que dimensionaban tales diferencias. La Tabla 12 presenta los temas y las comparaciones con sus respectivos porcentajes, de acuerdo con el enunciado.

TABLA 12
ACTITUDES Y PRACTICAS DEL EMPRESARIO DEL SME SOBRE TEMAS CLAVE

TEMA	BENEFICIARIO	CONTROL
1. Puedo cambiar mi negocio únicamente a través de mayor capacitación y/o AT	67%	63%
2. Normalmente una persona pagaría por capacitación o asistencia técnica porque los beneficios son para ellos.	67%	62%
3. El Gobierno tiene la obligación de ayudar a la micro-empresa porque deben estar en posibilidad de competir con empresas más grandes.	91%	90%
4. Puedo competir favorablemente con empresas medianas y más grandes si estoy preparado y tengo mis propios planes.	91%	81%
5. Tomo decisiones en mi negocio en base a información adecuada.	96%	83%
6. Asumo riesgos en mi empresa cuando pienso que existen posibilidades de recibir beneficios.	95%	94%
7. Me gusta que la gente siga la regla de "primero es el trabajo, después el juego".	98%	95%
8. Mis principales problemas en mi negocio radican en mis propias decisiones.	55%	48%
9. Me gusta competir y estoy dispuesto a hacerlo.	92%	89%
10. Últimamente he puesto en práctica un nuevo cambio en mi negocio que ha tenido resultados favorables.	69%	36%

Fuente: Encuesta a Beneficiarios de DAI

Las conclusiones derivadas de estas encuestas y de las entrevistas a NGO son bastante positivas en cuanto a capacitación. Existen unos pocos puntos sobresalientes:

- Todos los propietarios de negocios del SME tienen una actitud positiva con respecto a sus empresas y a su capacidad para introducir cambios en ellas. La única excepción es la de que existen factores exógenos que podrían impedir la prosperidad y el desarrollo empresarial.
- Tanto los beneficiarios del SME como otros gerentes del SME que no han intervenido tienen actitudes positivas similares.
- Existen importantes diferencias en que los beneficiarios del SME y los grupos de control llevan a la práctica cambios en sus empresas. Podría haber algún argumento sólido en el sentido de que los beneficiarios del SME se encuentran llevando a la práctica nuevas operaciones que se basan en la combinación de crédito, capacitación y asistencia técnica;
- Por lo general los informantes clave de NGOs se muestran satisfechos con los resultados que están obteniendo bajo sus programas de capacitación. Mencionan enfáticamente que los empresarios del SME están introduciendo cambios en sus operaciones de negocios; y
- Por lo general la capacitación es bien recibida por los participantes y sí tiene la oportunidad de influir en que se hagan cambios en los negocios del SME.

Por lo tanto, la conclusión general derivada de una variedad de encuestas, es la de que existen ciertos indicios algo positivos con respecto a las actividades de capacitación, que garantizan su continuidad.

SERVICIOS DE ASISTENCIA Y ASESORIA TECNICA PARA EL SME

Los servicios de asistencia y asesoría técnica (AT/A) tanto para las instituciones de apoyo como para los clientes del SME son evaluados en este documento siguiendo criterios similares a aquellos que se aplican a análisis de capacitación anteriores. El análisis es limitado en alcance debido a su naturaleza también limitada.

Marco Contextual

Dentro del contexto del SME deben considerarse dos niveles de servicios de asistencia y asesoría técnica:

- Asistencia técnica para instituciones de apoyo; y
- Asistencia técnica para clientes del SME.

Antes de enfrascarnos en este análisis vale la pena ubicar a estas dos intervenciones específicas dentro del contexto Ecuatoriano más amplio.

La asistencia técnica y servicios de asesoría en el Ecuador se encuentran en un bajo nivel de desarrollo para la mayoría de las empresas. En el sector privado únicamente las empresas Ecuatorianas más grandes utilizan AT/A y normalmente se relacionan con temas específicamente técnicos, y en algunos casos, aspectos contables y tributarios. Las empresas más grandes tienden a utilizar firmas de contadores para llevar sus libros. Es menor el uso que se hace de la AT/A para aspectos de organización, administración, mercadeo/ventas, y asesoría técnica.

El Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE) contaba en 1989 con 75 firmas consultoras registradas; únicamente 25 de estas firmas confirmó haber proporcionado asistencia técnica y servicios de asesoría. En términos reales, son más pocas aún las firmas consultoras que se dedican activamente a la prestación de asistencia técnica y servicios de asesoría.

El sector público utiliza firmas asesoras internacionales para efectos de asistencia técnica, con financiamiento de agencias donatarias internacionales. Solo ocasionalmente las instituciones del sector público utilizan los servicios de las firmas nacionales para efectos de asistencia técnica y servicios de asesoría.

Las entrevistas llevadas a cabo con funcionarios de la banca comercial revelaron que no existe un sistema para la prestación de servicios de asistencia técnica y asesoría para la pequeña media y grande empresa que precisa contar con asistencia financiera. Un funcionario del Banco del Pichincha informó que suministra los nombres de firmas que pueden proporcionar los necesarios estudios de factibilidad y análisis financieros para obtener crédito. Los funcionarios del Banco La Previsora y del Banco del Pacífico reportaron la misma práctica.

FENAPI informa que únicamente una fracción de las 7.000 empresas Ecuatorianas de escala mediana y pequeña utilizan AT/A, argumentando que no existe un ambiente conducente a la utilización

de ayuda externa. Este autor, como parte de otro estudio que en 1989 financiara USAID/Ecuador, entrevistó a 50 exportadores de productos no-tradicionales y encontró que únicamente tres firmas utilizaban AT/A.

En los sectores comercial, de servicios y manufacturero del Ecuador, la AT/A casi no se mencionan. Típicamente, los empresarios se acercan a bancos comerciales o agencias gubernamentales para obtener asistencia financiera. Son muy pocos los funcionarios de cartera que se aventuran al campo. Recientemente este autor capacitó a 40 miembros del personal de la CFN/FOPINAR y funcionarios bancarios en temas relativos a las estrategias de "extensión empresarial". Únicamente un puñado de estos profesionales opinaba que tenían oportunidad de salir a las empresas de clientes para proporcionar asistencia técnica; casi todos estos funcionarios de cartera que representan a la CFN y a siete bancos comerciales mencionaron que sus instituciones no recibían con beneplácito la posibilidad de visitar al cliente. Manifestaron que sus instituciones preferían que los clientes se acerquen a sus oficinas.

No es de sorprender, por tanto, que la micro y pequeña escala no cuenten con experiencia para buscar, recibir y pagar por servicios de AT/A.

Asistencia Técnica a Instituciones de Apoyo

La Tabla 13 muestra los resultados que ha tenido la asistencia técnica en áreas de formación institucional, capacitación de instructores, capacitación de personal de apoyo, y para planificación estratégica.

TABLA 13
ASISTENCIA TECNICA PRESTADA A INSTITUCIONES DE APOYO

<u>INSTITUCIONES</u>	<u>CLIENTES</u>	<u>TIPO DE AYUDA</u>
Fundación Carvajal	Instituciones Ciudades Secundarias	Planificación Estratégica Estrategias de Capacitación
ACCION/AITEC	FED y FEE Instituciones Ciudades Secundarias	Planificación Estratégica Estrategias de Capacitación Administración
Inter American Foundation	Clientes NGO	Planificación Estratégica
INSOTEC	Ciudades Secundarias	Planificación Estratégica
UNEPROM	Clientes NGO	Planificación Estratégica
CONAUPE	Clientes NGO	Planificación Estratégica

Las principales instituciones de asistencia técnica han sido la Fundación Carvajal, Acción/AITEC, *Inter-American Foundation* e INSOTEC. Cada una de ellas ha contribuido con un aporte único a los aspectos de capacitación y provisión de asistencia técnica de manera que las instituciones de apoyo del Ecuador puedan, a su vez, trabajar más eficazmente con los clientes del

SME. El apoyo financiero e institucional ha provenído de agencias donatarias internacionales tales como USAID/Ecuador, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial.

Acción/AITEC ha trabajado durante los últimos ocho años para apoyar a la FEE y FED en el establecimiento de planes estratégicos para programas en servicio del SME. Acción/AITEC también ha colaborado con la Fundación Carvajal y CARE para fundar y apoyar a nueve ONGs en ciudades secundarias. La asistencia técnica ha prestado su apoyo a programas micro-empresariales, mecanismos de ayuda financiera y programas de capacitación.

La Fundación Carvajal se ha constituido en líder de la provisión de asistencia técnica para las nueve ONGs que se crearon bajo el Proyecto de Desarrollo de la Pequeña Empresa de USAID/Ecuador. Sus muchos años de experiencia en Colombia han acudido a su ayuda para establecer ONGs en ciudades secundarias y para impartir capacitación, proporcionar asistencia técnica a nuevas fundaciones.

La Inter-American Foundation, a través de su representante nacional COMUNIDEC, ha proporcionado tanto apoyo financiero como asistencia técnica hasta a diez ONGs Ecuatorianas, incluyendo INSOTEC, de manera que aquellas organizaciones puedan atender las necesidades del SME. Ha jugado un papel importante durante los últimos cinco años.

INSOTEC ha desempeñado una sólida función en la provisión de capacitación y asistencia técnica a ONGs Ecuatorianas mediante la capacitación de promotores NGO, la elaboración de material de capacitación y de asistencia técnica, la conducción de trabajos de investigación, y el auspicio de talleres para promotores.

Tanto UNEPROM como CONAUPE han apoyado a ONGs Ecuatorianas aportando con capacitación y asistencia técnica. Han organizado talleres, conferencias y proporcionado capacitación en beneficio del personal de NGO sobre cómo extender asistencia técnica a los clientes del SME.

Por ende, a este primer nivel, ha sido considerable la cantidad de asistencia técnica que ha sido facilitada tanto por firmas consultoras internacionales, agencias donatarias internacionales, y varias NGO Ecuatorianas e instituciones del sector público. Cada institución ha puesto por delante su propio "enfoque" con respecto a la manera más eficaz de canalizar los servicios que se quieren hacer llegar a los beneficiarios del SME. Aparte de las funciones y relaciones de estas organizaciones, la asistencia técnica en general ha sido bastante positiva y equitativa.

Los directores de ONGs sostienen que han recibido de buena a excelente asistencia técnica por parte de sus auspiciantes internacionales y nacionales. Por ejemplo, la FED y FEE se expresan en muy buenos términos con respecto a Acción/AITEC durante la última década. Los clientes de la IAF están muy impresionados con el continuo apoyo proporcionado por esa organización. Los clientes de la Fundación Carvajal dan evidencia adecuada de buen nivel de asistencia técnica proporcionada a sus organizaciones NGO.

Asistencia Técnica para Clientes del SME

La asistencia que se presta a propietarios de micro-empresas típicamente contempla dos objetivos: a) generación de ingresos adicionales para el micro productor y su familia, y 2) la creación

y mantenimiento de empleo productivo. La variación de ingresos precisa contar con un exhaustivo estudio de cómo los micro productores pueden variar su producción, ventas e incrementar las ganancias netas. La asistencia técnica debe permitir a los micro-productores mejorar la eficiencia, disminuir costos, aumentar producción y diversificar las actividades empresariales para modificar los ingresos.

Mayores niveles de empleo implican la creación de nuevos puestos de trabajo a través de una mayor producción así como el mantenimiento del empleo. Ciertos entusiastas de la asistencia técnica enfatizan la "acumulación" mediante la cual las empresas del SME acumulan tanto capital como activos. Al incrementar la acumulación las ME deberán incrementar ingresos y generar empleos.

Las áreas de asistencia técnica a empresas del SME en el Ecuador, por orden de frecuencia y magnitud constan en la Tabla 14.

TABLA 14
ASISTENCIA TECNICA A EMPRESAS DEL SME SEGUN FRECUENCIA Y MAGNITUD

TIPO	FRECUENCIA	MAGNITUD
1. Seguimiento en supervisión crediticia	Alta	Alta
2. Colaboración con ME para solicitar crédito	Alta	Alta
3. Intermediación entre el micro-empresario y la institución de apoyo	Mediana	Mediana
4. Colaboración en la legalización de empresas del SME	Mediana	Baja
5. Aplicación de sistemas contables	Mediana	Baja
6. Ubicación de fuentes para el suministro de insumos	Baja	Baja
7. Preparación de estudios de factibilidad y mercadeo	Baja	Baja
8. Identificación e instalación de tecnología apropiada	Baja	Baja

Supervisión de Crédito

La conclusión general a que se llega entre los gerentes de ONGs y funcionarios bancarios es la de que la asistencia técnica se recaba principalmente para la supervisión del crédito. Los dirigentes institucionales reportan que "visitan" regularmente a sus clientes para reclutar posibles sujetos de crédito, para ayudarlos con los formularios de solicitud y luego supervisar a los clientes una vez que el crédito ha sido otorgado. Únicamente unas pocas entidades de apoyo mencionaron que contaban con un procedimiento de diagnóstico sistemático para definir cuáles eran las necesidades del SME en materia de asistencia técnica.

La mayoría de las personas entrevistadas mencionó que se ponía un énfasis excesivo en los tres tipos de servicios de asistencia técnica relacionados con el crédito. Los funcionarios bancarios entrevistados se encuentran interesados casi exclusivamente en la supervisión de crédito para asegurarse

de que no se incurra en morosidad para con los pagos de los préstamos. No tienen preocupación por ayudar a que las ME prosperen y se desarrollen. Aún los funcionarios de ONGs que fueron entrevistados asignaban una importancia muy especial a la supervisión del crédito.

UNEPROM ha adoptado una política en virtud de la cual las instituciones afiliadas proporcionan promotores quienes llevan a cabo dos visitas de seguimiento por cada beneficiario posteriormente a la capacitación pero antes de recibir crédito. La estrategia es la de contar con otras dos visitas luego de que los beneficiarios hayan recibido su crédito. La primera visita de asistencia técnica se la hace 30 días después de obtener crédito; la segunda visita luego de que el empresario del SME efectúa el primer pago del préstamo.

Situación Legal

De acuerdo con varias encuestas, más del 70 por ciento de las empresas del SME no están legalmente constituidas. Las instituciones NGO están interesadas en que las empresas obtengan los beneficios gubernamentales tales como seguro social y acceso a otras fuentes financieras tales como el Banco Nacional de Fomento. CONAUPE dedica gran parte de su gestión a que estas empresas del SME normalicen su situación legal.

Sistemas Contables

Las ONGs ponen énfasis en los sistemas contables como medio para que los clientes del SME progresen gradualmente hasta obtener préstamos más importantes. La banca comercial normalmente requiere que las empresas del SME tengan bien establecido un sistema contable que esté debidamente aprobado por el banco. En general, las organizaciones NGO consideran que un buen sistema de contabilidad constituye un paso importante para que las empresas del SME se conviertan en entidades mejor organizadas y progresivas.

Aspectos Técnicos

Los últimos tres aspectos de asistencia técnica son prácticos en grados menores. Únicamente unas pocas ONGs apoyan a las micro-empresas en la ubicación de insumos, en la preparación de estudios de factibilidad o las ayudan en cuestiones técnicas que se les presentan. Las ONGs que mayor experiencia han adquirido tienen una mejor trayectoria en la provisión de este tipo de ayuda.

Interesantemente, pocas de las personas entrevistadas enfatizaron la generación de empleos como un razonamiento para la asistencia técnica. En lugar de ello, enfatizan los ocho aspectos enunciados anteriormente.

Magnitud y Acceso

En su mayor parte, la asistencia técnica que se presta a clientes del SME debe verse principalmente como una función de "supervisión de crédito". Casi todos los directores de ONGs y funcionarios bancarios entrevistados coincidían en decir que la principal de sus actividades de AS/A

era la de asegurar que los clientes del SME paguen sus préstamos. Su segundo objetivo era el de asegurar que los clientes del SME empiecen a mantener libros y un sistema contable adecuado. Unicamente después de que se hayan solucionado estos aspectos podrían preocuparse por la capacidad productiva de sus clientes, la comercialización y ventas, controles de calidad o factibilidad general.

La categoría de asesoría requiere de mayor nivel de involucramiento de parte de la institución de apoyo para con su cliente del SME. Una relación de asesoría completa incluiría un diagnóstico de la empresa, identificación de sus problemas, trabajo con la empresa en la resolución de los mismos, y solución de problemas técnicos y administrativos. Este enfoque a la asistencia técnica se lo hace casi exclusivamente por parte de ONGs más antiguas y dos de los bancos comerciales: Banco del Pacífico y Banco Popular.

La Tabla 15 contiene resultados derivados de la Encuesta llevada a cabo por DAI que indican que la mayoría de los beneficiarios del SME no reciben asistencia técnica. Los aspectos en que sí se presta asistencia técnica tienen que ver principalmente con el mantenimiento de libros y procedimientos de comercialización.

TABLA 15
AREAS DE ASISTENCIA TECNICA PARA CLIENTES DEL SME

AREA	PORCENTAJE
No se proporciona ninguna AT	57%
Mantenimiento de Libros	9%
Comercialización	9%
Producción	5%
Cuestiones Técnicas	4%
Ventas	4%
Administración General	3%
Otras Areas	9%

Fuente: Encuesta a Beneficiarios de DAI

La magnitud y acceso de la asistencia técnica en favor de las empresas del SME para mediados de 1990 son escasos en el Ecuador. Aunque no se cuenta con cifras exactas, el mejor cálculo corresponde a alrededor de 3.000 ME que han recibido algún tipo de asistencia técnica durante los últimos cinco años. Esto representa alrededor del 10 por ciento del universo microempresarial.

TABLA 16
MAGNITUD DE LA ASISTENCIA TECNICA A EMPRESAS DEL SME

Grupo	Total	Supervisión Credícticia	Asesoría
NGOs Antiguas	15.000	5.000	10.000
Bancos Comerciales	10.000	5.000	5.000
Nuevas NGOs	5.000	5.000	-

Estrategias al Servicio de la Asistencia Técnica

Otra herramienta conceptual es la de identificar las estrategias de asistencia técnica que están utilizando las instituciones de apoyo con respecto a gerencia, organización, aspectos técnicos y un enfoque integrado. La Tabla 17 muestra los resultados de tal auscultación.

TABLA 17
ENFASIS EN LA ESTRATEGIA DE ASISTENCIA TECNICA POR PARTE DE
LAS INSTITUCIONES DE APOYO

<u>ASPECTOS</u>	<u>ENFASIS</u>
Administrativos	Mediano
Organizativos	Bajo
Técnicos	Bajo
Integrados	Bajo

Administración

Este es el aspecto primordial de asistencia técnica que proporcionan las instituciones de apoyo a clientes del SME pero se lo practica únicamente a niveles medios. La mayor parte de las organizaciones NGO que se entrevistaron colocaban énfasis sobre aspectos administrativos que incluyen contabilidad, legalización, preparación de solicitudes de crédito, afiliación con el seguro social, relaciones humanas, y funciones administrativas.

Organización

Este segundo aspecto tiene que ver con la ayuda que las entidades de apoyo prestan en beneficio de asociaciones, cooperativas u otras organizaciones que pueden resultar útiles como grupo de clientes del SME. CONAUPE tiene pronunciado interés por el contexto general del SME como parte de la sociedad y en la manera como las ME pueden afiliarse con cooperativas y otras asociaciones.

La Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas (CONAUPE) con sus 29 afiliados tiene un enfoque más amplio de los servicios de asistencia técnica. CONAUPE desea proporcionar asistencia técnica a las Unidades Populares Económicas (UPEs) en áreas generales que incluyen 1) apoyo a la organización de UPEs, 2) mejoras tecnológicas, 3) comercialización, 4) legalización de UEs, 5) seguridad social, y 6) comunicaciones y cultura. Existe un gran interés por organizar, robustecer y apoyar la formación de asociaciones de ayuda, gremios, organizaciones locales que a su vez proporcionarán un mejor respaldo a las UPEs.

La primera área del CONAUPE, el Programa de Apoyo Organizacional, enfatiza la institucionalización y robustecimiento legal, auto-sustentación de gremios, apoyo a federaciones, y al liderazgo democrático. El segundo aspecto, el Programa de Mejoramiento Tecnológico, se dedica a agrupar los aporte tecnológicos que se ponen a disposición del SME. El tercer programa, el de Apoyo a la Comercialización, coloca énfasis en la ubicación de más mercados para los productos del SME mediante contratos gubernamentales y el auspicio de ferias y exhibiciones en beneficio de los microempresarios. El cuarto programa, de Mejoramiento en la Seguridad Social, enfatiza el hecho de que un mayor número de empresarios del SME pasen a formar parte del sistema nacional de seguridad

social. Finalmente, el sexto programa, el de Cultura y Comunicación enfatiza las actividades de información pública que van en apoyo de la revitalización del SME como una entidad dentro de la cultura nacional.

Técnico

Unas pocas instituciones de apoyo ponen interés en la provisión de ayuda para mejorar la comprensión de temas técnicos tales como necesidades en cuanto a maquinaria, inventario, tecnología apropiada, espacio de producción, mejores medios de producción y control de calidad. Las ONGs bien establecidas proporcionan cierta asistencia técnica limitada en este campo. Las fuentes enfatizan que las organizaciones no cuentan ni con personal ni con el tiempo disponible para tal asistencia técnica. Enfatizan que para proporcionar este tipo de ayuda se precisaría contar con un diagnóstico considerable de las capacidades existentes, lo cual resultaría muy costoso para los clientes del SME.

Integración

Tanto la FEE como la FED son pioneros en la provisión de un enfoque integrado para la asistencia técnica. Ambas instituciones iniciaron su esfuerzo a principios de la década de 1980 con la asistencia técnica internacional proporcionada por Acción/AITEC. Una reciente publicación de FEE cita su estrategia de la siguiente manera:

" Una vez que una ME forma parte de nuestro programa, tiene derecho a recibir visitas de asistencia técnica permanentemente por parte de nuestros asesores y de observar las acciones del empresario del SME, su evolución, desarrollo, su situación, su planificación a medio plazo, y su llevar a la práctica lo aprendido. En realidad el asesor y el microempresario trabajan juntos para llevar a la práctica soluciones que sean apropiadas para problemas urgentes. Trabajan juntos para conformar una unidad y unión que constituye el proceso lógico de la asistencia técnica.

La asistencia técnica enfatiza:

- Aspectos legales del SME;
- Temas de personal (número de empleados, su ubicación, seguridad industrial);
- Contabilidad;
- Producción (costos fijos, costos variables, reinversión);
- Finanzas (revisión de inventarios, estados financieros, inversiones); y
- Comercialización (control de calidad, publicidad).

Nuestra institución proporciona seguimiento para verificar si el crédito está siendo utilizado de acuerdo a lo planeado y para ayudar a resolver cualesquier problemas pertinentes que puedan tener."

La filosofía y estrategia de FED siguen básicamente los mismos lineamientos que la de FEE.

Tanto FEE como FED manifiestan categóricamente que siguen planes rigurosos de asistencia técnica con sus clientes. Esto quiere decir que están llegando a la mayoría de sus clientes con sus programas de AT/A.

La Fundación Guayaquil asume un enfoque similar. Su director ha mencionado que una vez que el empresario del SME forma parte de su programa se producen TA/A constantes y repetidas así como seguimiento con el cliente mientras se mantengan dentro del programa. Luego de iniciar su curso de capacitación básico y recibir una línea de crédito de S/.85.000, la Fundación Guayaquil cuenta con un programa de asistencia técnica sistemática, de cinco meses de duración. Los asesores técnicos trabajan con empresarios del SME y anotan cambios durante esos cinco meses. Si se los acepta para mayor desarrollo, los empresarios del SME pueden matricularse en un Curso Avanzado de Inversión Empresarial y reciben líneas de crédito de S/.1,5 a S/.2,0 millones. Luego de que el crédito ha sido aprobado, los asesores técnicos trabajan con clientes del SME durante 20 meses más y evalúan su progreso. Luego de los 20 meses, los clientes del SME pueden solicitar un crédito de \$5.000 para maquinaria durante un período de cuatro años. Nuevamente, la Fundación Guayaquil proporciona AT/A para estos siguientes cuatro años. La Fundación cuenta con 2.000 beneficiarios en la actualidad en una de estas tres etapas de desarrollo.

INSOTEC proporciona asistencia técnica a los empresarios del SME desde su sede en Quito así como también desde sus oficinas regionales de Santo Domingo, Manta, Portoviejo, Esmeraldas y Ambato. Los promotores de INSOTEC reclutan a empresarios del SME para que asistan a sus cursos de capacitación y luego les ofrecen asistencia técnica que cuesta alrededor de S/.1.000 por hora.

Demanda y Limitaciones de la Asistencia Técnica

Demanda

La mayor parte de los estudios claramente muestran una demanda para recibir asistencia técnica. Todas tres encuestas (Valinmer, UNEPROM, DAI) apoyan este punto: por lo menos 85 por ciento de los beneficiarios quieren algún tipo de asistencia técnica.

Alternativamente, un estudio realizado por las Cámaras de Pequeñas Industrias del Azuay en 1989 sobre 250 pequeñas empresas dentro de la Provincia del Azuay demostró que el 55 por ciento de los empresarios no requerían asistencia técnica. Otro 40 por ciento mencionó que podría utilizar asistencia técnica pero que no constituía una necesidad crítica. El 5 por ciento que precisaba asistencia técnica necesitaba ayuda para legalizar su situación en la Provincia. La conclusión que CAPIA sacó de esa encuesta fue la de que las pequeñas empresas del Azuay no precisaban contar con asistencia técnica. Esta conclusión no puede generalizarse para la comunidad micro-empresarial ya que las instituciones afiliadas a CAPIA son pequeñas empresas que pueden no necesitar asistencia técnica tanto como aquellas del SME.

Limitaciones

Una limitación muy real con respecto a asistencia técnica es la capacidad que tienen los asesores técnicos. Existen quizás 300 o 400 asesores técnicos/promotores quienes laboran con empresarios del SME. Pese a haber recibido considerable cantidad de capacitación por parte de INSOTEC y otras entidades, los directores de ONGs informan que el nivel de capacitación de los asesores es bastante bajo.

UNEPROM, consciente de esta limitación, auspició en Diciembre de 1988 un seminario internacional para discutir las maneras cómo se puede capacitar a los asesores técnicos. Contó con nueve representantes de países Latinoamericanos. Como resultado de dicho seminario, UNEPROM organizó un taller en Guayaquil y capacitó a 150 promotores. UNEPROM también contrató a la Fundación Carvajal para capacitar a otros 40 asesores.

Los dirigentes de organizaciones NGO que cuentan con trayectoria coinciden en manifestar que la asistencia técnica debe ser flexible, individualizada y basada en un diagnóstico muy cuidadoso de las necesidades individuales del SME. Unánimemente critican una serie de enfoques uniformes y mecanizados de la asistencia técnica; procedimientos fijos de cuatro "visitas" realizadas por parte de asesores técnicos para fines de supervisión de crédito y asesoramiento mínimo en materia gerencial. Consideran que ésta es una limitación planteada a la provisión de asistencia técnica ya que trata a cada cliente del SME de la misma manera sin tomar en cuenta diferencias que les son peculiares a cada uno.

La Encuesta de Beneficiarios de DAI descubrió que las barreras o limitaciones para recibir asistencia técnica eran las siguientes:

Factor Tiempo	46%
Costos	5%
No se dispone de asistencia	12%
No aplica	3%
Otras	14%
No sabe	20%

Contenido de la Asistencia Técnica

La mayor parte de las fuentes de información entrevistadas expresaron su preocupación por la ausencia de prácticas uniformes o generalmente aceptadas para trabajar con los clientes del SME; no existen medios permanentes para establecer contacto con los clientes del SME, no se cuenta con herramientas de diagnóstico, y únicamente se cuenta con procedimientos elementales de asistencia técnica. Aún los directores de NGO que mayor experiencia tienen admitieron que no se había ideado enfoques uniformes para la asistencia técnica. Otros pocos se mostraron reticentes a considerar la formulación de tales procedimientos uniformes.

Al mismo tiempo las instituciones NGO más antiguas que prestan asistencia técnica manifestaron su preocupación por los enfoques que CONAUPE y UNEPROM tienen con respecto a la uniformidad y mecanización de la asistencia técnica porque no existe motivo para ello. Se mostraban muy cautos para con la connotación de que las instituciones gubernamentales de "coordinación" y "uniformidad"

significaban en realidad "control". Las instituciones NGO más maduras así como la banca comercial tienen serios cuestionamientos respecto a mecanismos de control y coordinación.

Las organizaciones utilizan varias herramientas de diagnóstico para evaluar las limitaciones y problemas que confronta el SME. No existen herramientas de diagnóstico que estén generalmente aceptadas o se utilicen de manera uniforme. La mayor parte de los instrumentos utilizados enfatizan el análisis de posibilidades de crédito para los clientes del SME. Este autor revisó las herramientas de diagnóstico utilizadas por FED, FEE, INSOTEC, el Banco del Pacífico, CFN/FOFINAR, Banco del Pichincha, Filanbanco, Banco La Previsora, Fundación Guayaquil, FUNDESCOL, Banco Consolidado y los encontró increíblemente similares. Cada uno de ellos enfatizaba la idoneidad para recibir crédito, la cuantía de bienes fijos, monto de ventas, número de empleados y avalúo de garantías de crédito. Ninguna de las herramientas de diagnóstico hizo una evaluación integral de la micro-empresa.

En general, solo unas pocas instituciones NGO han trabajado con subsectores o empresas especializadas del SME. La Fundación Guayaquil trabaja principalmente con el sector informal urbano de Guayaquil; INSOTEC con las industrias metalmeccánicas y curtiembres en Ambato. Las organizaciones NGO en general no hacen mucha distinción entre comercio, manufactura, servicio o agricultura.

Autogestión de la Asistencia Técnica

No existe evidencia alguna de que en la actualidad la asistencia técnica que se presta al SME constituya una actividad autosuficiente. Existen un par de mecanismos y enfoques que se utilizan para el pago de la asistencia técnica proporcionada:

- El cliente del SME paga directamente por la asistencia técnica a la organización NGO. En la mayoría de los casos el cliente del SME paga una suma que corresponde a entre el 50 y 70 por ciento del costo total de la asistencia técnica; y
- La asistencia técnica está incluida en la línea de crédito. La NGO recibe un pago correspondiente al 2 a 4 por ciento de la línea total de crédito. Nuevamente, esto representa alrededor del 50 al 70 por ciento del total del costo de asistencia técnica.

En la actualidad la Inter-American Foundation está colaborando con alrededor de diez organizaciones NGO que proporcionan asistencia técnica. La IAF subsidia parte del costo de la asistencia técnica que no está siendo cubierto por el cliente. Dicho subsidio varía del 30 al 100 por ciento. Por ejemplo, la asistencia técnica que la Fundación Vicente Rocafuerte presta a los agricultores del SME de la Península de Santa Elena (avicultura, piscicultura) está 100 por ciento subsidiada por la IAF.

Las fuentes de información sostienen que probablemente los clientes del SME no pagarían más de S/.100.000 (\$111) por asistencia técnica durante un año dado. La mayoría de los clientes del SME están pagando en la actualidad un promedio de S/.40.000 (\$44) por asistencia técnica y nuevamente dichos costos están siendo subsidiados en un 50 a 70 por ciento.

Eficacia e Impacto

Las cuatro organizaciones NGO más antiguas: FED, FEE, Fundación Guayaquil, e INSOTEC quienes proporcionan asistencia técnica reportan resultados positivos de sus esfuerzos, los mismos que no han sido evaluados adecuadamente en ninguno de los demás estudios de beneficiarios, de manera que los resultados provienen de sus testimonios. Algunas de las características más salientes reportadas son:

- Muy bajos niveles de morosidad en el pago del crédito. Esto constituye un esfuerzo combinado de supervisión de crédito así como refuerzo positivo impartido por la institución NGO;
- Algunos cambios en las operaciones y maneras de manejar las empresas del SME en términos de contabilidad y administración interna. Se enfatiza un enfoque gradualista en el cual las empresas gradualmente aceptan y adoptan procedimientos contables a medida que los préstamos aumentan en monto;
- Conversión de operaciones informales del SME para traducirlas en operaciones más formales; y
- Algunos cambios en prácticas tecnológicas que se relacionan con maquinaria y herramientas. Esto tiene que ver especialmente con la obtención de crédito para nueva maquinaria y también está combinada con la asistencia técnica que se precisa para poner la maquinaria en uso.

El programa de UNEPROM coloca un énfasis especial en que se lleven a cabo más de cuatro visitas uniformes a las micro-empresas por parte de un agente de extensión:

- 47 por ciento de los beneficiarios recibió únicamente una visita de un promotor NGO; y
- 51 por ciento reportó haber recibido más de una visita.

Esto parecería ser natural ya que únicamente uno de los catorce beneficiarios del SME quienes reciben capacitación pudo en realidad obtener crédito.

La encuesta de UNEPROM a clientes de su programa reveló que:

- 17 por ciento de los beneficiarios consideraba que la asistencia técnica y seguimiento eran adecuados;
- 47 por ciento mencionó que era regular o mala; y
- 37 por ciento no contestó.

Los beneficiarios coincidían en que la mejor asistencia técnica prestada correspondía a los elementos de contabilidad y relaciones humanas. El estudio concluye en que una de las principales razones a que obedece esta situación es la de que los procedimientos de seguimiento y asistencia técnica no son oportunos y a veces no se los cumple.

Los beneficiarios del SME incluidos en la Encuesta DAI están en general satisfechos con los resultados de la asistencia técnica recibida de las organizaciones de apoyo al SME. La Tabla 18 muestra los resultados arrojados por la Encuesta a Beneficiarios realizada por DAI.

TABLA 18
RESULTADOS DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

• Clientes del SME quienes han recibido asistencia técnica	40%
• La asistencia técnica fue buena o excelente	80%
• La asistencia técnica fue únicamente regular	18%
• Los clientes del SME estaban satisfechos o muy satisfechos con la asistencia técnica	90%
• Los clientes del SME opinaban que se les había transmitido información nueva	73%
• Clientes del SME quienes no estaban satisfechos con la asistencia técnica	26%
• Clientes del SME quienes opinaban que bien valía la pena aprovechar la asistencia técnica considerando todos los factores implicados	75%
• Clientes del SME quienes opinaban que la asistencia técnica debería ser un requisito previo a la recepción de crédito	65%

—
Fuente: Encuesta a Beneficiarios de DAI

Estas calificaciones son altas y dan testimonio de algunas buenas interacciones que han tenido lugar entre asesores técnicos y clientes.

Instituciones Alternas para Asistencia Técnica

Hoy en día existe un nutrido número de instituciones Ecuatorianas diferentes que dicen proporcionar asistencia técnica a la micro-empresa. Esto incluye casi a todas las instituciones que se han mencionado anteriormente, incluyendo a 35 ó 40 ONGs, 7 ó 10 bancos comerciales, y un puñado de otras instituciones. El punto es el de que más del 80 por ciento de estas instituciones proporcionan únicamente una asistencia técnica que se limita a la supervisión de crédito. Entonces, quienes toman decisiones, tienen la opción de trabajar con estas mismas instituciones a fin de ampliar su alcance de acción, o en su defecto buscar otras instituciones que podrían proporcionar servicios completos de asistencia técnica.

Un candidato idóneo podría ser CFN/FOPINAR. Bajo su cuarta línea de crédito con el Banco Mundial, suscrita a principios de 1990, FOPINAR está en la obligación de proporcionar servicios ininterrumpidos de asesoría a sus clientes comprendidos entre empresas pequeñas y medianas. El programa FOPINAR, con sus propios 45 agentes de crédito de la CFN así como con 50 oficiales de préstamo en siete bancos comerciales que participan en el programa FOPINAR, cuenta con un grupo

de profesionales muy talentosos y bien entrenados quienes podrían proporcionar la gama completa de servicios de asistencia técnica a clientes del SME.

Otro posible candidato es el SECAP. SECAP cuenta con un grupo de 300 instructores a nivel nacional quienes se desempeñan como instructores de curso a medio tiempo, y quienes cuentan con considerable experiencia para trabajar con gerentes de pequeñas empresas. Aunque la principal función del SECAP es la de capacitar a obreros calificados para que opten por puestos de trabajo remunerados, una buena parte de sus participantes estudiantes también son gerentes de pequeños negocios. Se podría idear algún tipo de mecanismo para que los instructores del SECAP puedan también proporcionar asistencia técnica a los clientes del SME.

El Banco Nacional de Fomento es el proveedor de crédito más grande la nación en términos del número de clientes atendidos. En 1989 contaron con 90.000 clientes bajo su cartera de préstamos. El BNF cuenta con 92 sucursales en todo el país y con un importante número de oficiales de crédito. Como se ha anotado anteriormente, actualmente el BNF no proporciona capacitación ni asistencia técnica. Nuevamente, podría idearse algún mecanismo para que el BNF pueda involucrarse en el aspecto de asistencia técnica en beneficio de los clientes del SME.

Como se había notado anteriormente, la Universidad Católica de Guayaquil es la única institución de educación superior del Ecuador que en la actualidad colabora con clientes del SME. Parecería que las demás universidades podrían ser conquistadas para trabajar con clientes del SME.

Finalmente, existen otras estupendas organizaciones NGO en el Ecuador que en la actualidad no se dedican a trabajar con el SME. Algunas de ellas podrían interesarse por programas que se dirijan especialmente hacia el desarrollo empresarial en los sectores rurales, empresas agroindustriales pertenecientes al SME, y la mujer empresaria.

Función del Gobierno en Apoyo de la Asistencia Técnica

Este tema ha sido analizado anteriormente con respecto a lo que el Gobierno Ecuatoriano ha venido haciendo en cuanto a financiamiento y apoyo a los clientes del SME. La cuestión en este punto es la de si sería función apropiada para el gobierno la de financiar y apoyar las actividades de asistencia técnica en el futuro.

Tanto UNEPROM como CONAUPE enfatizan una función coordinadora que permite a las ONGs Ecuatorianas promover, reclutar, capacitar, tramitar solicitudes de crédito, y proporcionar asistencia técnica a clientes del SME. Como se ha podido observar, esta es una operación muy complicada y nada fácil al momento. La asistencia técnica según el enfoque de UNEPROM enfatiza la supervisión de crédito en cuatro visitas realizadas por las organizaciones NGO. Aún así las evaluaciones que se han hecho del programa demuestran que estos procedimientos no se llevan a cabo de manera apropiada.

Al identificar una función idónea para la asistencia técnica gubernamental, un punto de partida sería el de llegar a algunas conclusiones con respecto a algunos criterios comunes que han demostrado que los enfoques más efectivos de asistencia técnica parecen ser los siguientes:

- Programas que han simplificado los procedimientos de crédito de manera que puedan ser seguidos por sus clientes del SME con un mínimo de problemas. Las organizaciones NGO pueden entonces asesorar en términos claros y concretos con respecto a los trámites a seguirse;
- Programas integrales de crédito, capacitación y asistencia técnica en los que la NGO cuenta con recursos internos con los que llevar a cabo los tres elementos. Si esto no es posible, por lo menos la NGO cuenta con una excelente relación de trabajo con el banco comercial o la institución financiera;
- Programas de asistencia técnica y capacitación que posiblemente están dirigidos hacia grupos específicos de clientes del SME y hechos a la medida para esos grupos subsectoriales. Los elementos de capacitación y asistencia técnica forman parte integral de ellos;
- Programas de asistencia técnica que toman en cuenta un enfoque de diagnóstico en el que la organización se preocupa de la viabilidad, prosperidad y desarrollo, así como de la sustentabilidad de la micro-empresa; y
- Programas de asistencia técnica que colocan énfasis sobre el "asesoramiento" a clientes del SME y no efectúan meramente "visitas" de supervisión crediticia.

Cuando se tienen en cuenta estos factores, y otros, el Gobierno puede empezar a darse cuenta de cuál es la función que necesariamente debe asumir. Puede dedicarse a diseñar programas que financien y apoyen los elementos de asistencia técnica y servicios de asesoría para clientes del SME. Esto conduce, entonces, a algunas conclusiones y opciones sobre las que versarán las siguientes secciones.

CONCLUSIONES

Durante los últimos 10 años se han realizado considerables esfuerzos desplegados por parte de diferentes entidades Ecuatorianas e internacionales para proporcionar tanto capacitación como asistencia técnica para los micro-empresarios del Ecuador. Esto se ha logrado mediante la gestión de organizaciones bien intencionadas tanto del sector público como del sector privado, muchas de ellas con el apoyo de agencias donatarias internacionales.

General

Alrededor de la mitad de las instituciones NGO han brindado apoyo al SME sin tener una experiencia previa en la rama ni estar totalmente conscientes de la dificultad que implicaba trabajar con estos clientes. La otra mitad de instituciones NGO son más sólidas y tienen excelentes antecedentes respecto a la labor desarrollada en el SME.

Durante los próximos dos años, las tres instituciones públicas que apoyan a las empresas del SME (UNEPROM, CONAUPE y CFN/FOPINAR) así como las dos instituciones públicas de capacitación y asistencia técnica (SECAP y CENAPIA) tendrán que consolidarse y definir sus funciones para el

futuro inminente. Son dos años porque es lo que resta de la Presidencia de Borja y porque es difícil en este punto saber qué sucederá después de Agosto de 1992.

Mientras tanto, existe considerable cantidad de trabajo que deben realizar las instituciones involucradas para adaptar sus programas de capacitación, proporcionar programas de capacitación más avanzados, y propiciar mayores vínculos entre sí.

Capacitación

El alcance y acceso a la capacitación todavía se encuentra en sus etapas de adolescencia en las que una cantidad mínima de posibles clientes del SME tienen acceso a los varios programas de capacitación. Por el momento el proceso de comprobación es el que prima, y con pocas excepciones, pocas son las organizaciones de capacitación que han encontrado su propio mercado o lugar de operación. Muchas organizaciones todavía se encuentran experimentando mediante enfoques modificados y adoptados.

Ha habido una inyección de capacitación extranjera y de modelos de AT/A que han sido verificados y adoptados o desechados en el país según los resultados obtenidos. Algunos esfuerzos han encontrado el éxito mientras que otros no han tenido tanta suerte. Muchos de los modelos extranjeros de capacitación han sido mejorados para adaptarse mejor al contexto Ecuatoriano, de manera que desde el punto de vista externo existen más puntos en común que diferencias entre dichos modelos de capacitación. Ciertamente existen más modelos en común con sus modelos de capacitación que los une en lugar de separarlos y distinguirlos unos de otros. Por ejemplo, el enfoque de capacitación de la Fundación Carvajal y de ACCION/AITEC, que supuestamente representan dos enfoques diferentes, está bastante acercado en el Ecuador y para el observador externo se presenta como similar de muchas maneras.

Los programas de capacitación reflejan una diversidad de enfoques que van desde la capacitación independiente hasta la combinación de capacitación con ayuda financiera y asistencia técnica. Uno supone que cada uno tiene su propia función, pero el modelo integrado de capacitación + ayuda financiera + asistencia técnica tiene el efecto más conveniente.

Los programas de capacitación demuestran factores comunes en los distintos enfoques al ofrecer un programa inicial de administración básica impartido por todas las instituciones NGO y del sector público. Estos programas iniciales normalmente se suceden con la participación incrementalmente gradual de los clientes en programas de capacitación más avanzados. Pese a ello, solo unas pocas instituciones NGO ofrecen estos programas avanzados. SECAP ofrece una amplia gama de programas de capacitación pero éstos generalmente no están bien coordinados ni con entidades del sector público ni con grupos privados.

Dichos programas de capacitación son por lo general bien recibidos por los empresarios del SME debido a que representan nuevas y útiles intervenciones que propician su desenvolvimiento y posible prosperidad. Para casi todos los empresarios no importa si en particular los cursos de capacitación satisfacen o no la mayoría de sus necesidades o aspiraciones. Están deseosos de matricularse en cursos con el doble propósito de aprender algo nuevo pero más importantemente con la esperanza de obtener ayuda financiera. Si bien todo el panorama es bastante exigüo en cuanto a obtener ayuda financiera, continúan asistiendo a cursos con el optimismo de que algo positivo podría ocurrir. Existe evidencia

fehaciente en el sentido de que la necesidad del beneficiario es real y de que los programas que vengan tendrán que basarse en esas necesidades.

Los materiales de capacitación utilizados para la capacitación empresarial del SME son increíblemente similares en contenido y presentación. La mayoría de las organizaciones tienen el buen sentido de continuar revisando su material didáctico de acuerdo con los resultados obtenidos. Por lo menos 7 ó 10 organizaciones reportaron haber modificado sus materiales de capacitación para adaptarse a las necesidades empresariales. Esta conclusión es positiva dado el alto costo implicado en la modificación y publicación de nuevo material. Se utilizan auxiliares audiovisuales que no se modifican tan rápidamente como los demás materiales de capacitación.

Los instructores tienen antecedentes tradicionales y proceden del sistema universitario Ecuatoriano. En general, reflejan una capacitación similar a la educación formal que recibieron. Pese al considerable esfuerzo realizado por Carvajal, Acción/AITEC e INSOTEC organizando talleres de "capacitación para instructores", éstos todavía siguen un método de instrucción que es menos que atractivo.

Al comparar la situación exenta de capacitación con aquella producida por intervenciones de capacitación aunque sea a nivel limitada, se puede llegar a concluir que la intervención de capacitación sí tiene un efecto residual. Este efecto es ciertamente más alto durante la etapa de información y mucho menos influyente en las prácticas variables. Sin embargo, parece haber un impacto de capacitación lo suficientemente notorio como para sugerir que la capacitación empresarial al SME debe continuar.

Asistencia Técnica

La gestión positiva de asistencia técnica al SME en el Ecuador se encuentra en una etapa de adolescencia para 1990. Los últimos diez años han sido testigos de expansión, de la comprobación de varias estrategias para alcanzar a los clientes del SME, y de experimentación con las varias estrategias de asistencia técnica que existen, así como la recopilación de experiencias que a futuro tendrán resultados más positivos.

La asistencia técnica se ha proporcionado a dos niveles: 1) entidades internacionales que proporcionan y apoyan asistencia técnica a ONGs Ecuatorianas y a varias instituciones del sector público, y 2) asistencia técnica por parte de ONGs Ecuatorianas y bancos comerciales en beneficio de clientes del SME. En el primer aspecto esto ha tenido lugar más o menos bien y ha permitido un espacio para la gestión de instituciones nacionales para que intervengan en el sector micro-empresarial. En el segundo aspecto, los resultados han sido menores a los esperados.

El alcance y acceso de asistencia técnica para con el SME se limita a ciertos individuos de ese universo. Solo un puñado de instituciones NGO proporcionan toda la gama de asistencia técnica. En realidad, casi todas las ONGs y oficiales de préstamo de la banca comercial optan por un enfoque minimalista de "supervisión de crédito" con respecto al elemento de asistencia técnica.

El uso de las herramientas de diagnóstico es bastante limitado para hacer una evaluación de los obstáculos y problemas que enfrentan las empresas del SME. La asistencia técnica se centra sobre

aspectos de supervisión de crédito, destrezas gerenciales y organizativas. Se pone muy poco empeño en tratar de ayudar a que los clientes del SME resuelvan sus problemas técnicos.

En la actualidad no existen programas de asistencia técnica que sean auto-suficientes. Se encuentran subsidiados por agencias donatarias internacionales o por el Gobierno Ecuatoriano. Sin embargo, las instituciones NGO que mayor trayectoria tienen están empezando a lograr un 70 por ciento de auto-suficiencia.

Cuando la asistencia técnica está bien organizada y se la lleva a ejecución de manera apropiada, la evidencia que existe indica que cumple su cometido y tiene una influencia benéfica sobre las empresas del SME. Este punto de vista optimista debe contemporizar con el hecho de que los números son todavía muy limitados.

Existe una buena labor de asistencia técnica desarrollada por las organizaciones NGO más antiguas que proporcionan asistencia técnica individualizada que es lo más útil para los clientes del SME. El problema radica en que dicha asistencia técnica todavía se encuentra subsidiada por agencias donatarias.

RECOMENDACIONES

Existen algunas opciones estratégicas y posibles cursos de acción que quienes toman decisiones podrían adoptar para dar un empuje a la capacitación y asistencia técnica que se da a los empresarios del SME en el país. Estas opciones se basan en los resultados y conclusiones presentados.

Administración

1. Existe un consenso muy difundido en el sentido de que el programa de capacitación y asistencia técnica en el Ecuador debe coordinarse de mejor manera por parte de sus actores principales. Para este fin se han realizado varios esfuerzos bien intencionados para llevar a cabo talleres y reuniones en los cuales compartir información y experiencias. Sin embargo, todavía escasea la información básica entre las varias instituciones. Este esfuerzo de coordinación debe continuar y recibir incentivos. Debe hacerse en un contexto de diálogo entre las partes interesadas que tienen participaciones similares y compartidas para que pueda tener los efectos positivos que se desea lograr.
2. Las organizaciones del sector público pueden desempeñar un importante papel al respaldar las actividades tanto de capacitación como de asistencia técnica. SECAP cuenta con un historial de veinte años de capacitar a recursos humanos en mandos medios pero ha venido trabajando independientemente y con un amplio mandato para con la capacitación a mandos medios. Los esfuerzos iniciales se han realizado para coordinar sus actividades de capacitación con UNEPROM y CONAUPE. Dicha coordinación entre organizaciones del sector público y el SECAP deben continuar y robustecerse. SECAP podría proporcionar capacitación técnica que complementa aquellos otros aspectos que están siendo impartidos por NGOs. Los esfuerzos iniciales para que SECAP y el BNF colaboren juntos deben continuar.

3. Varias agencias donatarias internacionales han enfatizado la capacitación de instructores y de asesores técnicos que están al servicio de clientes del SME. Estos esfuerzos coordinados deben continuar ya que constituyen la clave para promover el movimiento microempresarial. Tanto la IAF como el Banco Mundial son concededores de esta necesidad y han puesto mucho más énfasis en este aspecto durante los últimos años.

Capacitación

1. Se debe incentivar a las instituciones NGO para que continúen refinando sus programas de capacitación y adaptándolos a los programas de capacitación destinados al apoyo de los clientes del SME. En base a los resultados y conclusiones deben constituirse programas de capacitación orientados hacia subsectores y clientes específicos del SME.
2. Debe haber un esfuerzo concatenado para continuar modificando los contenidos de los programas de estudio. Los problemas más agudos se presentan con el SECAP ya que debe proporcionar un programa dinámico de capacitación para el SME.
3. Existe la necesidad de contar con la disponibilidad de materiales de capacitación prototipo que podrían ser tomados por otras instituciones de capacitación. Esta no constituye tanto una recomendación en el sentido de que se cuente con materiales de capacitación uniformes sino que es más apropiado permitir que las ONGs experimenten y refinen sus propios materiales de capacitación.
4. Se debe contar con amplio apoyo para la publicación y amplia difusión de los materiales de capacitación entre los clientes del SME. Como mínimo, esto precisaría de alrededor de 100.000 documentos de capacitación disponibles para los clientes del SME.
5. Planificar y llevar a ejecución contenidos de capacitación más avanzados para la mejora gradual de los clientes del SME. Esto incluye los aspectos más genéricos de la administración de negocios, contabilidad, producción, comercialización/ventas, así como información técnica sobre ciertas áreas en especial tales como artesanías, metal-mecánica, y otros campos técnicos similares.

Asistencia Técnica

1. Los asesores técnicos deben organizar seminarios de capacitación para asesores técnicos sobre aspectos relativos a su función como agentes de extensión para las empresas. Este es el siguiente paso necesario para dar un empuje al programa. Esta capacitación debe incluir la manera cómo conducir la evolución de las empresas del SME sobre diagnóstico organizacional, protocolos de consulta, y sistemas para la provisión de asesoría gerencial.
2. Las agencias donatarias internacionales deberían recibir incentivos por continuar proporcionando asistencia técnica a las comunidades de NGO en el Ecuador. Sus esfuerzos durante los 10 últimos años han tenido algunas repercusiones pero las ONGs deben recibir apoyo ulterior durante alrededor de 5 a 10 años más.

ANEXO A

**INSTITUCIONES QUE PROPORCIONAN CAPACITACION Y/O
ASISTENCIA TECNICA AL SME**

1. UNEPROM Afiliados al Ministerio del Trabajo

Fundación de Investigación y Desarrollo Empresarial (FUNDIEMPRESA)	Ambato
Fundación de Apoyo a la Microempresa (FAM)	El Oro
Fundación para el Desarrollo de Manabí (FUNDEMA)	Manabí
Fundación Huancavilca	Guayas
Fundación Simón Bolívar	Quito
Corporación Ecuatoriana de Investigación (CEI)	Quito
Corporación Femenina Ecuatoriana (CORFEC)	Quito
Fundación Ecuatoriana de Tecnología Apropiada (FETA)	Quito
Fundación Vicente Rocafuerte	Guayaquil
FADEMI	Cuenca
ICD- SEME	Quito
Procredem	Quito
Universidad Católica de Guayaquil	Guayaquil
CECIM	Guayaquil
Fundación Quitus	Quito
FUMICRO	Guayaquil
Latinoamericana	Guayaquil
CORFONOR	Ibarra
FUNDETEC	Portoviejo
Fundación Microempresas de Portoviejo	Portoviejo
Jotapi	Portoviejo
Pintac	Quito
Corpadem	Quito
Fundación Banco Popular	Quito

2. CONAUPE Afiliados del Ministerio de Bienestar Social

FUNDIEMPRESA	Ambato
Fundación Familia para el Futuro	Quito
FUNDAR	Quito, Ibarra
SEME	Quito
FUNDEC	Quito
Fundación Quito	Quito
PUCARA	Ambato
CORFONOR	Quito, Ibarra, Tulcán

FUNDESUR	
INSOTEC	
CIDEC	
Fundación Simón Bolívar	Latacunga
CORPECO	Ambato
Fundación Huancavilca	Ibarra
Centro Andino de la Juventud	Quito
Acción Integral Comunitaria	Quito
Centro de Promoción de Empresas del Sector	Quito
Informal-CEPESIU	
Fundación Eugenio Espejo	Guayaquil
Fundación Vicente Rocafuerte	Guayaquil
FUNDASUR	Guayaquil
Fundación Chirijos	Machala
Corporación Estudios Regionales	Guayaquil
FECMIG-CEPESIU	Guayaquil
FUNQUEVEDO	Quevedo
FADEMI	Cuenca
Fundación Austral	Cuenca
FUNDESA	Cuenca
3. Afiliados de Fundación Carvajal	
FundeQuevedo	Quevedo
FundeManta	Manta
Funde Portoviejo	Portoviejo
Funane	Esmeraldas
CIPEP	Manta
Fundación Banco Popular	Quito
Fundación Offsetec	Quito
FUNDHABIT	Esmeraldas
FUNDESCOL	Santo Domingo
4. Afiliados ACCION/AITEC	
Fundación Eugenio Espejo	Guayaquil
Fundación Ecuatoriano Desarrollo	Quito

5. Otras Instituciones Gubernamentales

Corporación Financiera Nacional-FOPINAR	Nacional
Banco Nacional de Fomento	Nacional
Servicio Ecuatoriano de Capacitación (SECAP)	Nacional
Centro Nacional de Apoyo de Pequeñas Industrias y Artesanías (CENAPIA)	Quito
Ministerio de Industria, Comercio, y Pesca (MICIP)	Nacional

6. Otras

Fundación Guayaquil	Guayaquil
Banco del Pacífico	Quito y Guayaquil
INSOTEC	Quito
CARE	
Comunidec Inter-American Foundation	

ANEXO B**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CAPACITACION
Y ASISTENCIA TECNICA****INSTITUCIONES DE CAPACITACION**

Cada rubro representa una variable y sus respectivas preguntas

Revisión Interna

1. Descripción General
2. Evaluación de las necesidades de Capacitación
3. Objetivos de Capacitación
4. Criterios de Capacitación
5. Estrategia de Capacitación
6. Metodología de Capacitación
7. Materiales de Capacitación
8. Tipología de los Cursos Dictados
9. Tipo de Beneficiarios
10. Número de Participantes
11. Organización y Administración de la Capacitación
12. Instructores
13. Costos y Honorarios
14. Exámenes y Certificados
15. Seguimiento de Participantes
16. Evaluaciones Internas

Logros Externos

1. Resultados de la capacitación
2. Competencia y Capacidades
3. Relevancia de los Métodos de Capacitación para los Participantes
4. Cambios en Información, Actitudes y Comportamiento
5. Análisis de Costo y Beneficios
6. Costo por Participante
7. Mejoras Introducidas por los Participantes en sus Operativos
8. Grado de Beneficio Recibido por Participantes
9. Relación de la Capacitación con las Tasas de Pago, de Prosperidad Empresarial, y de Introducción de Innovaciones
10. Auto-Gestión de la Capacitación: Mecanismos de financiamiento; Alternativas de Precios

ASISTENCIA TECNICA

Revisión Interna

1. Descripción general
2. Evaluación de las necesidades de asistencia técnica.
3. Objetivos de la Asistencia Técnica
4. Criterios de la Asistencia Técnica
5. Estrategia de la Asistencia Técnica
6. Metodología de la Asistencia Técnica
7. Materiales de Asistencia Técnica
8. Tipo de Clientes
9. Número de Clientes
10. Organización y Administración de la Asistencia Técnica
11. Extensionistas
12. Costos y Honorarios por Asistencia Técnica
13. Seguimiento a Clientes

Logros Externos

1. Resultados de Asistencia Técnica
2. Competencia y Capacidades adquiridas posteriormente a la Asistencia Técnica
3. Idoneidad de la Asistencia Técnica para el tipo de Participantes
4. Cambios en niveles de Información, Actitudes y Comportamiento
5. Análisis de Costos y Beneficios
6. Costo de la Asistencia Técnica por Cliente
7. Mejoras Introducidas por el Cliente en sus Operaciones
8. Grado de Beneficio Recibido por los Clientes
9. Relación de la Asistencia Técnica con las Tasas de Pago, Tasas de Expansión de los Negocios, Tasas de Asimilación de Innovaciones
10. Auto-Gestión de la Asistencia Técnica: Mecanismos de Financiamiento; Alternativas de Precios

ANEXO C

RESUMEN DE LA EVALUACION VALINMER SOBRE EL IMPACTO LOGRADO PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Valinmer C. Ltda. del Ecuador condujo un muestreo al azar a principios de 1990 que incluía tanto a beneficiarios como a un grupo de control que participaba en los programas que recibían el apoyo de las siguientes fundaciones dentro del Programa MICROS:

FUNDHABIT	Esmeraldas
FUNDESCOL	Santo Domingo
CIPEP	Manta y Portoviejo
FUNDQUEVEDO	Quevedo
Fundación Ecuatoriana de Desarrollo - FED	Quito
Fundación Eugenio Espejo	Guayaquil

El estudio fue auspiciado por CARE con el financiamiento de USAID/Ecuador. A continuación se presentan algunos de los puntos sobresalientes de los resultados y conclusiones que arrojará tal estudio y que aplican a este análisis.

Impacto de la Capacitación y el Crédito

1. Los participantes quienes recibieron tanto crédito como capacitación acusaron tasas de expansión, mayor nivel de empleo, modificaciones introducidas en las características legales de sus empresas, mayor utilización de maquinaria y herramientas, mayor nivel de adquisición de sus propios locales para su funcionamiento, e incremento en las ventas. La expansión general se dimensionó en 41% en comparación con el 5% correspondiente al grupo de control.
2. Existe un significativo incremento en todos los aspectos del SME cuando existe la combinación de crédito y capacitación, al compararlo con el del grupo de control.
3. Un promedio del 94% de los beneficiarios considera que el programa de crédito y capacitación es importante para su expansión. La expansión más importante se produce en ventas (33%); adquisición de materia prima y otros insumos (31%); y mayores conocimientos (33%).
4. Las expectativas de los interesados al participar en el programa MICROS son las de aprender (33% como promedio); crédito (8%); combinación de aprendizaje y crédito (54%).

Capacitación

1. Alrededor del 5% se interesó en el programa MICROS únicamente a causa de la capacitación impartida. Esto aumenta a un promedio del 74% cuando se trata de la combinación de capacitación y crédito.
2. El impacto de la capacitación fue percibido por los participantes como resultante en una mejor administración (35%); mejores niveles de ventas (27%); y mejor control (5% promedio).
3. La idoneidad de la capacitación impartida fue evaluada como aplicable totalmente (39% promedio) y algo aplicable (55% promedio).
4. 97% de los participantes opinó que la metodología utilizada era adecuada.
5. 53% de los participantes pensó que los instructores eran excelentes; 47% los calificó como buenos; es decir que el 100% correspondió a estas dos categorías de excelente a bueno.
6. 93% de los participantes se matricularía en actividades de capacitación adicionales bajo el programa MICROS.
7. 85% de los participantes cree que la capacitación ha influido en sus negocios y que han podido aplicar parte de lo aprendido. El mayor impacto de capacitación repercute sobre la administración de las micro-empresas, los mayores niveles de ventas y mejor producción.
8. Un promedio del 33% de los participantes ha iniciado otros programas de capacitación aparte de los ofrecidos por MICROS, pagando un promedio de S/.4.221 por curso.
9. 90% de los participantes cumplió con todo el curso de capacitación; el restante 10% mencionó que le hacía falta tiempo para terminar el curso.
10. 80% de los participantes de FED y FEE no pagó por el curso recibido.
11. Existe interés por actividades de capacitación en los aspectos de comercialización y ventas (23%); administración (17%); capacitación técnica (14%); y finanzas (12%).
12. 92% de los participantes participaría en otro programa de capacitación.
13. 73% opinó que la duración de los cursos de capacitación era más o menos correcta mientras que el resto pensó que era muy corta. Nadie opinó que la capacitación fuera demasiado larga.
14. 94% de los participantes pensó que el horario del curso era entre bueno y excelente.

Crédito

1. El crédito ha ayudado a que los participantes adquieran materia prima (45% promedio); capital de trabajo (26% promedio); y adquisición de nueva maquinaria (15% promedio).
2. 96% de los participantes quisiera tener mayor disponibilidad de crédito bajo el programa MICROS.

ANEXO D

RESUMEN DE LA EVALUACION DE UNEPROM

En Junio de 1990 se concluyó una encuesta relativa a los resultados de una evaluación hecha sobre el impacto que habfan tenido las actividades de crédito y capacitación llevadas a cabo por UNEPROM a través de nueve NGOs. Dicha encuesta fue llevada a cabo por Arelis Gomez-Alfonso para Nathan Associates bajo el auspicio de USAIE/Ecuador. Se titula "Informe de Evaluación de Impacto, Programa USAID/MTRH". A continuación constan los antecedentes, resultados y algunas de las conclusiones y recomendaciones arrojadas por esa encuesta.

Antecedentes

Existen 7.782 beneficiarios que reciben el apoyo de nueve NGOs bajo el programa de UNEPROM. La encuesta entrevistó a 673 beneficiarios; 539 habfan recibido únicamente capacitación; 134 habfan recibido tanto capacitación como crédito.

Las NGOs entrevistadas fueron:

- Fundación de Investigación y Desarrollo Empresarial (FUNDIEMPRESA) — Ambato
- Fundación de Apoyo a la Microempresa (FAM) — El Oro
- Fundación para el Desarrollo de Manabí (FUNDEMA) — Manabí
- Fundación Huancavilca — Guayas
- Fundación Simón Bolívar — Quito
- Corporación Ecuatoriana de Investigación (CEI) — Quito
- Corporación Femenina Ecuatoriana (CORFEC) — Quito
- Fundación Ecuatoriana de Tecnología Apropiada (FEDETA) — Morona Santiago
- Fundación Vicente Rocafuerte — Guayaquil

Programa de Capacitación del UNEPROM

Todas las NGOs afiliadas a UNEPROM deben utilizar el mismo programa de capacitación. Dicho programa consiste de un curso básico de 40 horas de duración que incluye 1) contabilidad, 2) comercialización y ventas, 3) relaciones humanas, 4) utilización de crédito y 5) aspectos legales del SME. Un máximo de 30 beneficiarios puede asistir al curso en un momento dado. Los participantes

deben asistir al 80% de todas las sesiones para poder optar por el respectivo certificado. Los participantes deben tomar los cursos de capacitación requeridos antes de obtener crédito.

Los cursos de capacitación son gratis para los participantes. UNEPROM cubre los costos de capacitación y reembolsa a las ONGs la suma de S/.22.000 por participante. Esto da un resultado de S/.550 por hora/por participante.

Los cursos de capacitación los anuncian los promotores de ONGs mediante la prensa, radio, televisión, y referencias personales.

Los promotores de las ONGs llevan a cabo visitas de seguimiento para asistencia técnica para cada beneficiario después de la capacitación; y otras dos visitas una vez que el beneficiario haya recibido crédito. La primera visita luego de obtener crédito se realiza 30 días después y la segunda visita una vez que ha concluido el primer pago del préstamo.

El programa de UNEPROM trabaja con 31% de la producción del SME; 43% comercio; y 26% servicios. La producción de las MEs cuentan con 48% mujeres y 52% hombres; comercio 56% mujeres y 44% hombres; servicios dentro del SME 53% y 47% hombres.

El número de beneficiarios que han recibido capacitación en los últimos tres años, por cada organización NGO, es el siguiente:

FUNDIEMPRESA	2,604
FEDETA	321
FUNDACION SIMON BOLIVAR	912
CEI	465
CORPEC	264
FUNDACION HU'ANCAVILCA	958
FAM	929
FUNDEMA	241
FUNDACION VICENTE ROCAFUERTE	750
	—
TOTAL	7,238

Resultados de la Encuesta para con las Actividades de Capacitación

1. 55% de los beneficiarios afirma que la capacitación los ha ayudado en sus negocios; 45% respondió que la capacitación no hizo nada especial por ellos en los aspectos de utilización de crédito y aspectos legales. Las razones por las que los cursos fueron menos que satisfactorios fue la falta de utilidad en el negocio (32%); aburrimiento (31%) y métodos inadecuados (18%).
2. 75% de los participantes manifestó que estaría dispuesto a matricularse en otro curso y que pagaría por el mismo.
3. El nivel de satisfacción, según el módulo del curso es así: contabilidad (53%); comercialización y ventas (21%); y relaciones humanas (17%).

4. 76% de los participantes dió una apreciación favorable de todos los cursos en general.
5. 86% de los participantes manifestó que los cursos de capacitación utilizaron adecuadas metodologías de enseñanza.
6. 59% de los participantes desea mayores niveles de capacitación del que habían ofrecido las 9 ONGs.
7. Aquellos directores de ONGs que fueron entrevistados mencionaron que la metodología utilizada es difícil de adaptar a los varios niveles educativos que tienen los beneficiarios. La encuesta demostró que los grupos de capacitación no fueron homogéneos: 33% de los beneficiarios cuenta con educación universitaria; 37% tiene escuela primaria.
8. 76% de los beneficiarios prefiere cursos durante la noche, de 7:00 a 11:00 p.m.
9. 61% de los beneficiarios asistió a todos los cursos.
10. Con respecto a la utilidad de los cursos, los beneficiarios los jerarquizaron así: relaciones humanas (59%); contabilidad (49%); comercialización y ventas (41%); utilización de crédito (25%); y aspectos legales del SME (13%).
11. En cuanto a la aplicabilidad del curso para la empresa y para llevar a la práctica su contenido: relaciones humanas (59%); contabilidad (50%); utilización de crédito (9%); y aspectos legales (6%).
12. Con respecto al interés que despierta a posibilidad de tomar otros cursos, el 87% quisiera tomar otro curso; 59% preferiría cursos más avanzados, especialmente en contabilidad, comercialización, y relaciones humanas; 41% está interesado en cursos técnicos en campos tales como: costura, diseño, agricultura; artesanías; y administración de cooperativas.
13. Con respecto a los honorarios por curso, 53% está dispuesto a pagar por sobre los S/.3.000 por otro curso; 71% de quienes no contaban con una empresa estaba dispuesto a pagar únicamente hasta S/.3.000 por curso adicional. Los directores de ONGs que fueron entrevistados manifiestan que los beneficiarios estarían dispuestos a pagar únicamente los costos parciales de cursos adicionales.

Asistencia Técnica

1. 17% de los beneficiarios mencionó que la asistencia técnica y seguimiento que proporcionaban las 9 ONGs eran adecuados. Según esos beneficiarios, la mejor asistencia técnica correspondió a contabilidad y relaciones humanas. De los beneficiarios que recibieron capacitación, 16% mencionó que las visitas de asistencia técnica fueron útiles; 47% expresó que eran regulares o malas; el 37% eligió no contestar.
2. El programa de asistencia técnica estipula dos visitas de seguimiento a beneficiarios de capacitación y dos visitas adicionales para quienes reciben crédito. 49% de los beneficiarios manifestó haber recibido una visita mientras que el 51% reportó dos visitas o más.

Impacto

1. Los grupos que han recibido capacitación han incrementado sus ventas en un 21% durante un año (Mayo, 1989 - Junio, 1990); esto se incrementa al 47% con la combinación de capacitación y crédito. El grupo de control aumentó en un 12% durante el mismo período. Por lo tanto el aumento real es del orden del 9% para capacitación únicamente y 35% para la combinación de crédito y capacitación.
2. El número promedio de MEs que acusaban mayor número de empleados a causa de la concesión de crédito y capacitación correspondió a de 1.6 a 1.8 empleados. Se produjo un promedio de generación de empleos del orden del 0.2 por ME. No se han producido aumentos importantes en los niveles de empleo entre capacitación solamente y la combinación de crédito y capacitación. El grupo de control arrojó una tasa negativa para la generación de empleos, del -0.1 durante ese mismo período.

Conclusiones para los Aspectos de Capacitación y Asistencia Técnica

1. El UNEPROM ha estado en posibilidad de canalizar recursos tanto para los bancos comerciales como para las ONGs en un esfuerzo conjunto en el trabajo con micro-empresas.
2. Existe buena evidencia en cuanto a lo que los participantes desean de las actividades de capacitación en base a buenos niveles de satisfacción, voluntad por pagar sus propios cursos y deseo de contar con materia más avanzada.
3. Existen algunos indicios en el sentido de que la capacitación y el crédito han repercutido favorablemente sobre las condiciones socio-económicas del SME.
4. Existen ciertos factores limitantes para con la sustentabilidad tanto de ONGs como para su alcance y acceso debido a que los cursos son gratis y de índole intensiva, lo que les permite trabajar únicamente con un limitado número de beneficiarios.
5. Existe un serio vacío entre el número de participantes quienes reciben capacitación y quienes reciben crédito; una de cada trece personas que han sido capacitadas reciben crédito. Los participantes optan por la capacitación con el propósito de recibir crédito. Por lo tanto, se produce un serio vacío con respecto a las expectativas, lo que causa discrepancia en el programa.
6. Existen serios retrasos en el pago, 44% de los casos con respecto a las líneas de crédito.
7. Los procedimientos de seguimiento que llevan a cabo las ONGs se encuentran muy retrasados con respecto a sus calendarios de actividades.
8. Existen serios problemas relacionados con la heterogeneidad de los grupos capacitados.
9. El número de horas de capacitación (40) parece ser insuficiente según el criterio del 60% de los participantes que solicitan más capacitación.

10. **94% de los participantes tiene dificultad en explicar cómo pueden aplicar lo aprendido en la práctica. Esto significa que gran parte de la capacitación está siendo ineficaz en cuanto a nivel de información.**
11. **Muchas de las ONGs dependen 100% del UNEPROM para subsistir. No cuentan con otras fuentes de financiamiento para sus programas.**

Recomendaciones para las Actividades de Capacitación y Asistencia Técnica

1. **Establecer un sistema para el pago de cursos.**
2. **Definir más claramente cuáles son los requisitos de selección para los beneficiarios del programa.**
3. **Mantener el actual programa de capacitación con su contenido básico. Debe haber flexibilidad para introducir adaptaciones a las necesidades individuales. Se debe ponderar respecto a la posibilidad de desarrollar un curriculum para el sector rural. Deben revisarse los cursos sobre utilización de crédito y aspectos legales en vista del bajo nivel de aceptación que han tenido dichos cursos.**
4. **UNEPROM debe coordinar con el SECAP la organización de cursos complementarios, cursos más avanzados, y sobre materia técnica.**
5. **El seguimiento posterior a los cursos es esencial para ayudar a llevar a la práctica la información aprendida en ellos.**
6. **Debe haber mejor coordinación y comunicación entre los ONGs.**
7. **UNEPROM debe proporcionar asistencia técnica y capacitación a las ONGs para robustecer sus capacidades de promoción, capacitación y colaboración con el SME.**

ANEXO E

**INSTITUCIONES QUE PROPORCIONAN CAPACITACION A
CLIENTES DEL SME**

INSTITUCION	FECHAS	NO. PART.
1. UNEPROM Afiliados al Ministerio del Trabajo (A través de NGOs)	Ene. 89-Junio 90	13.523
Fundación de Investigación y Desarrollo Empresarial (FUNDIEMPRESA) Ambato	Ene. 89-Agost. 90	2.604
Fundación de Apoyo a la Microempresa (FAM) El Oro	Ene. 89-Junio 90	929
Fundación para el Desarrollo de Manabí (FUNDEMA) Manabí	Ene. 89-Agosto 90	350
Fundación Huancavilca Guayas	Ene. 89-Agosto 90	1.800
Fundación Simón Bolívar Quito	Ene. 89-Agosto 90	1.000
Corporación Ecuatoriana de Investigación (CEI) Quito	Ene. 89-Junio 90	465
Corporación Femenina Ecuatoriana (CORFEC) Quito	Ene. 89-Agosto 90	550
Fundación Ecuatoriana de Tecnología Apropriada FEDETA	Ene. 89-Agosto 90	320
Fundación Vicente Rocafuerte Guayaquil	Ene. 89-Agosto 90	1.480
FADEMI Cuenca	Ene. 89-Dic. 89	750
ICD- SEME Quito	Ene. 89-Agosto 90	1.000
Procredem Guayaquil	Ene. 89-Dic. 89	1.328
Universidad Católica de Guayaquil Guayaquil	Ene. 90-Agosto 90	1.440
CECIM Guayaquil	Ene. 89-Dic. 90	770
Fundación Quitus Quito	Ene. 89-Dic. 90	525

2. CONAUPE Afiliados del Ministerio de Bienestar Social		5.400
FUNDIEMPRESA Ambato	Incluída Anteriormente	
Corporación Estudios Regionales - Guayaquil	Ene. 90-Agosto 90	100
Fundación Simón Bolívar Quito	Ene. 89-Junio 90	912
CORPECO Quito	Ene. 89-Agosto 90	540
Fundación Huancavilca Guayaquil	Ene. 89-Junio 90	958
Fundación Vicente Rocafuerte Guayaquil	Incluída Anteriormente	
3. Afiliados de la Fundación Carvajal		
FundeQuevedo Quevedo	Ene. 89-Dic. 89	381
FundeManta Manta	Ene. 89-Junio 90	241
FundePortoviejo Portoviejo	NA	NA
Funane Esmeraldas	NA	NA
CIPEP Manta/Portoviejo	Ene. 88-Dic. 89	465
Fundación Banco Popular Quito	Ene. 89-Dic. 89	550
Fundación Offsetec Quito	NA	NA
FUNDHABIT Esmeraldas	Ene. 89-Dic. 89	435
FUNDESCOL Santo Domingo	Ene. 88-Dic. 89	523
4. Afiliados de ACCION/AITEC		
Fundación Eugenio Espejo Guayaquil	Ene. 86-Agosto 90	4.000
Fundación Ecuatoriano Desarrollo Quito	Ene. 86-Agosto 90	5.000
5. Otras Instituciones de Gobierno		
Servicio Ecuatoriano de Capacitación (SECAP) Nacional	Ene. 88-Dic. 89	20.000
SECAP Capacitación Popular	Ene. 89-Agosto 90	5.322
Centro Nacional de Apoyo de Pequeñas Industrias y Artesanías (CENAPIA) Quito	Ene. 85-Dic. 89	10.000

6. Otros

Fundación Guayaquil Guayaquil	Ene. 89-Agosto 90	1.200
Banco del Pacífico	Ene. 86-Agosto 90	5.000
INSOTEC (5 ciudades)	Ene. 86-Agosto 90	4.000

No se disponía de datos respecto a las siguientes instituciones afiliadas a UNEPROM: FUMICRO, Latinoamericana, CORFONOR, FUNDETEC, Fundación Microempresas de Portoviejo, Jotapi, Pintac, y Corpadem. Tampoco se contó con datos respecto a las siguientes instituciones afiliadas a CONAUPE: Fundación Familia para el Futuro, FUNDAR, FUNDEC, Fundación Quito, PUCARA, CORFONOR, Riobamba para el Desarrollo, FUNDESUR, CIDEC, Centro Andino de la Juventud, Acción Integral Comunitaria, Centro de Promoción de Empresas del Sector Informal, CEPESIU, FUNDASUR, Fundación Chirijos, FADEMI, Fundación Austral, y FUNDESA.

APENDICE A
LISTA DE ENTREVISTAS

ACCION Internacional
Rodrigo López

Agencia para el Desarrollo Internacional (AID)
Bambi de Arellano
Maruska de Burbano
Sonny Low
Alex Newton

Banco del Pacífico
Felipe Vásquez Berru (Quito)
Marcel Laniado (Guayaquil)
Xavier Chávez (Guayaquil)

Banco La Previsora
Virginia Flores (Guayaquil)
Alvaro Guerrero (Guayaquil)
Tania Morejón (Guayaquil)
Yolanda Luque (Portoviejo)
Justo Vasconez Proaño (Ambato)

Banco Central del Ecuador
Eduardo Barrera
Roberto Posso

Banco del Pichincha
Patricio Aguilar (Quito)
Hilda Andrade (Quito)
Gerardo Jara (Quito)
Cecilia Moreira (Ambato)

Cámara Artesanal del Azuay. Cuenca
Miguel Alvarez
Juan Toral

Cámara de la Pequeña Industria
Walter López (Ambato)
Mercedes Torres M. (Quito)

Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano (CEPESIU). Guayaquil
Laura Landívar
Félix Camacho

Centro de Investigación, Promoción y Educación Popular (CIPEP). Manta/Portoviejo
María Luisa Moreno

223

Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas (CONAUPE)

María Mercedes Placencia
Susana Balarezo

Corporación Femenina Ecuatoriana (CORFEC)

Myriam Calero Vela
María Eugenia de Bucheli
Hilda de Jaramillo

Corporación de Garantía Crediticia

Patricia Cerón (Quito)
Emma Sarasti de Arias (Ambato)

Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador (FENAPI)

Carlos Ribadeneira Godoy
César Robalino

Filanbanco. Guayaquil

Pedro Gómez-Centurión

Fondo de la Financiación de la Pequeña Industria y Artesanía (FOPINAR)

Marcelo Romero C.
Fabian Cerón R.

Fundación Carvajal

Weimar Escobar
Gloria E. Mena A.

Fundación OFFSETEC

Fabian Berrú de la Torre

Fundación Vicente Rocafuerte. Guayaquil

José Luis Ortíz
Carlos Sáenz
Dalia Polonie

Fundación Guayaquil

Luis Orellana

Fundación Austral de la Microempresa (FADEMI)

Juan Torel

Fundación Eugenio Espejo (FEE). Guayaquil

Manuel Estrada Páez
Patricia S. de Estrada
Yankelly Rodríguez

Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (FED)
César Alarcón
Fernando Merino (Guayaquil)

Fundación Banco Popular
Edison Pérez

Fundación de Investigación y Desarrollo Empresarial (FUNDIEMPRESA)
Víctor Reinoso (Ambato)
Vinicio Navarrete (Latacunga)

Fundación Ecuatoriana del Habitat (FUNHABIT). Esmeraldas
Patricio Cevallos

Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas (INSOTEC)
Fernando Fernández A. (Quito)
Carlos Palén (Quito)
Gloria Quezada (Quito)
Jorge Grijalva (Ambato)
Nelson Oleas (Manta/Portoviejo)
Ricardo Ramírez (Santo Domingo)

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)
Miguel Angel García
Donald Swanson

Fundación Konrad Adenaur
Paul Meiners

Programa para el Fomento de la Pequeña Empresa Metalmecánica (PROFOPEM). Ambato
Oscar Castro L.

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)
María Teresa Arias
David Vera

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (SWISSCONTACT)
Peter Lutz

Unidad Ejecutora del Programa Nacional de Microempresas (UNEPROM)
Mauricio Córdova Montero
Edison Echeverría
Leonidas Yépez

Universidad Católica. Guayaquil
María González Castro
Rosa Jiménez

ms

APENDICE B
LISTA DE SIGLAS

AID	Agency for International Development (Agencia para el Desarrollo Internacional)
BCE	Banco Central de Ecuador
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BNF	Banco Nacional de Fomento
BEDE	Banco Ecuatoriano de Desarrollo
CAC	Cooperativas de Ahorro y Crédito
CACPEs	Cooperativas de Ahorros y Créditos de la Pequeña Empresa
CAF	Corporación Andina de Fomento
CDs	Certificados de Depósito
CEPESIU	Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano
CFN	Corporación Financiera Nacional
CIDA	Canadian International Development Agency (Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional)
CIPEP	Centro de Investigación y Educación Popular
CODESPA	(Programa Español de Ayuda al Desarrollo)
COLAC	Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito
CONADE	Consejo Nacional de Desarrollo
CONAIE	Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador
CONAUPE	Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas
CONCAF	Confederación de Cooperativas de Alemania Federal
CORFEC	Corporación Femenina Ecuatoriana
CUs	Cooperativas de ahorro y crédito
CUNA	Credit Union National Association (Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito)
ESF	Fondo del AID para apoyo económico a un país; también, Fondo de Emergencia Social del Banco Mundial
FADEMI	Fundación Austral de la Microempresa
FECOAC	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador
FED	Fundación Ecuatoriana de Desarrollo
FEE	Fundación Eugenio Espejo
FENAPI	Federación Nacional de Cámaras de Pequeños Industriales
FODEME	Fondo de Desarrollo del Sector Microempresarial
FODERUMA	Fondo de Desarrollo Rural Marginal
FOPINAR	Fondo de Financiamiento de la Pequeña Industria y Artesanía
FMI	Fondo Monetario Internacional
FMO	(Organización de Desarrollo del Gobierno Holandés)
FUNDIEMPRESA	Fundación de Investigación y Desarrollo Empresarial
GDP	Producto Interno Bruto (véase PIB)
GNP	Producto Nacional Bruto (véase PNB)
GDE	Gobierno del Ecuador
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IAF	Inter-American Foundation
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
IDB	Banco Inter-americano de Desarrollo (véase BID)
ILO	International Labour Organisation (Organización Internacional del Trabajo)
IMF	Fondo Monetario Internacional (Véase FMI)

INSOTEC	Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas
KAF	Fundación Konrad Adenauer
MOLHR	Ministry of Labor and Human Resources
MOSW	Ministry of Social Welfare (Ministerio de Bienestar Social)
MSEs	Micro- y Pequeña Empresa (véase ME ó SME)
NGOs	Organizaciones no gubernamentales
ONUDI	United Nations Organization for Industrial Development (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial)
PROFOPEM	Programa para el Fomento de la Pequeña Empresa Metalmecánica
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PVO	Organización privada voluntaria (véase OPV)
SECAL	Préstamos de ajuste sectorial
SECAP	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional
SED	Desarrollo de la Pequeña Empresa
SME	Sector Micro-Empresarial
SWISSCONTACT	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico
UNDP	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (véase PNUD)
UNEPROM	Unidad Ejecutora del Programa Nacional de Microempresas
UNICEF	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Infancia
USAID	United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
WOCCU	World Council of Credit Unions (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito)
WWB	Women's World Banking (Banco Mundial de la Mujer)

218

APENDICE C
BIBLIOGRAFIA

- Bolten, Steven E. *Essentials of Managerial Finance: Principles and Practice*. (Puntos Esenciales de las Finanzas Gerenciales: Principios y Práctica) Geneva, Illinois: Houghton Mifflin Company.
- Carbonetto, Daniel. *El Sector Informal Urbano en los Países Andinos*. Guayaquil: Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano (CEPESIU), 1985.
- Carrasco, Santiago. *El Gobierno, Las Entidades Privadas y la Microempresa: Análisis, Comentarios, Sugerencias*. Quito: INSOTEC, 1989.
- Chang, John; Cannellas Andrew A.; y Poyo, Jeffrey. *A.I.D. Microenterprise Stocktaking: Ecuador*. Evaluation Occasional Paper No. 26. Washington, D.C.: A.I.D., 1989.
- Christen, Robert Peck. *Manual del Director Financiero para Operadores de Programas de Crédito a la Micro Empresa*. Cambridge: Acción International, Fundación Calmeadow, 1989.
- De Soto, Hernando. *The Other Path*. (El Otro Camino) New York: Harper & Row, Publishers, 1987.
- Gómez Alfonso, Arelis. *Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos (MTRH)/Unidad Ejecutora del Programa Nacional de Microempresas UNEPROM: Informe de Evaluación de Impacto Programa USAID/MTRH*. Quito: Nathan Associates, 1989.
- Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas (INSOTEC). *Encuentro de Entidades Públicas y Privadas que Trabajan con Micro Empresas*. Quito: INSOTEC, 1989.
- Leguizamon, Francisco A. *El Extensionista Empresarial: Un Vínculo para el Desarrollo*. San José, Costa Rica: Educa, Centroamérica, 1987.
- Orellana, Luis E. *La Empresa Popular Ecuatoriana: Realidades, Avances y Perspectivas*. Guayaquil: Fundación Guayaquil, 1989.
- Otero, María. *Los Programas de Asistencia a las Microempresas: Beneficios, Costos y Posibilidad de Mantenerlos*. Cambridge: Acción Internacional AITEC, 1989.

- U.S. Agency for International Development. Bureau for Private Enterprise. *Design and Management of Credit Projects for Small and Medium Scale Enterprises: Guidelines for Working with Commercial Financial institutions. Diseño y Administración de Proyectos Crediticios para la Pequeña y Mediana Empresa: Lineamientos de Trabajo con Instituciones Comerciales Financieras*) CDIE/DIS Documento No. PN-ABB 415. Washington, D.C.: A.I.D.
- U.S. Agency for International Development. Bureau for Private and Voluntary Cooperation. *Accelerating Institutional Development.* (Agencia para el Desarrollo Internacional: Despacho de Cooperación Privada y Voluntaria. Cómo Acelerar el Desarrollo Institucional) Washington, D.C.: A.I.D, 1986.
- Valdez, Patricio. *Proyecto de Evaluación del Impacto del Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa.* Quito: Valinmer C. Ltda., 1990.

231